

## **Johdon assistenttiopiskelijoiden asenteet strategisen johtamisen tukitehtäviin**

Soila Tiainen

Opinnäytetyö  
Johdon assistenttityön ja kielten  
koulutusohjelma  
2011



Johdon assistentti ja kielten koulutusohjelma

<b>Tekijä tai tekijät</b> Soila Tiainen	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2008
<b>Raportin nimi</b> Johdon assistenttiopiskelijoiden asenteet strategisen johtamisen tukitehtäviin	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 49+6
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Eija Kärnä	
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululle ja on yksi strategia käytäntöön–teemaryhmän opinnäytetöistä. Opinnäytetyö on osa suurempaa hanketta, jossa tutkitaan jo työelämässä olevien johdon assistenttien näkökulmia strategisen johtamisen tukitehtäviin.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää johdon assistenttiopiskelijoiden kiinnostusta ja sitä, uskovatko assistenttiopiskelijat, että johdon assistentilla on rooli strategisen johtamisen tukitehtävissä. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös selvittää, millaisia valmiuksia opiskelu johdon assistentti ja kielten koulutusohjelmassa antoi strategisen johtamisen tukitehtäviin. Kohderyhmänä olivat sellaiset johdon assistenttiopiskelijat, jotka olivat suorittaneet strateginen johtaminen–kurssin syksyn 2009 ja syksyn 2010 välisenä aikana.</p> <p>Tutkimuksessa hyödynnettiin kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkimusta varten kohderyhmälle lähetettiin sähköinen kysely Webropol–ohjelman avulla. Kysely lähetettiin vastaanottajille ensimmäisen kerran keväällä 2010 ja myöhemmin vielä uudelleen syksyllä 2010.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että johdon assistenttiopiskelijat olivat melko kiinnostuneita strategisen johtamisen tukitehtävistä. Mielenkiintoisimpia strategiaprosessin vaiheita olivat viestintä ja toteutus, strategisten projektien suunnittelu sekä tietojen keruu ja analysointi. Vähiten opiskelijoita kiinnosti strategian määrittely. Opiskelijat uskoivat, että johdon assistentilla on melko suuri rooli strategisen johtamisen tukitehtävissä. Suurin rooli nähtiin assistentilla olevan viestinnässä ja toteutuksessa sekä tietojen keruussa ja analysoinnissa. Pienessä yrityksessä assistentin tuella nähtiin olevan merkitystä strategisessa johtamisessa. Johdon assistentti ja kielten koulutusohjelman kursseista yleensä opiskelijat kokivat saaneensa melko vähän valmiuksia strategisen johtamisen tukemiseen. Sen sijaan strateginen johtaminen–opintojakso antoi melko paljon valmiuksia.</p>	
<b>Asiasanat</b> strateginen johtaminen, strategiaprosessi, johdon assistentti	

Degree programme for Multilingual Management Assistants

<b>Authors</b> Soila Tiainen	<b>Group or year of entry</b> 2008
<b>The title of thesis</b> Management assistant students' attitudes towards strategic management supporting tasks	<b>Number of pages and appendices</b> 49+6
<b>Supervisor(s)</b> Eija Kärnä	
<p>This thesis was as an assignment from HAAGA-HELIA University of Applied Sciences and is a part of the "Strategy into Practice" theme group thesis series. This thesis is a part of a larger project which aims to study the aspects of a management assistant's working life in the area of strategic management support tasks.</p> <p>The aim of this thesis was to find out how interested management assistant students were in this area and did they believe that management assistant has a role in strategic management. The aim was also to find out how well the degree programme for multilingual management assistants prepared an assistant for these strategic management support tasks. The target group was those management assistant students who studied the course called "Strategic Management" between autumn 2009 and spring 2010.</p> <p>The research was made by using quantitative methods; a Webropol query was sent to the target group. The inquiry was initially sent in spring 2010 and later in autumn of the same year.</p> <p>It became clear that management assistant students were fairly interested in strategic management support tasks. For them the most interesting of these tasks were communication and the implementation of strategy, planning of strategic projects, and acquisition of information and analysis. The least interesting task involved the defining of strategy. Students believed that a management assistant has a fairly important role in strategic management support tasks. The most important role of the management assistant was seen in the areas of communication and implementation, as well as in information and analysis. There was a role for management assistants to play in strategic management within smaller corporations. Students thought that overall the courses in the degree programme for multilingual management assistants did not prepare them fully for strategic management support tasks. However, the "Strategic Management" course mentioned above was seen as preparing students quite well for this.</p>	
<b>Key words</b> strategic management, strategy process, management assistant	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite .....	2
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	2
2	Strateginen johtaminen ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet .....	4
2.1	Strategisen johtamisen kehitysvaiheet.....	5
2.2	Strategia .....	7
2.3	Visio .....	7
2.4	Strategisen johtamisen ongelmia ja haasteita .....	8
3	Strategiaprosessi .....	12
3.1	Strategiaprosessin vaiheet Lindroosin ja Lohiveden mukaan.....	12
3.1.1	Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe.....	13
3.1.2	Strategian määrittelyvaihe .....	14
3.1.3	Strategisten projektien suunnitteluvaihe .....	15
3.1.4	Strategian toteutusvaihe.....	15
3.1.5	Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe.....	16
3.1.6	Strategiaprosessiin osallistujat .....	16
3.2	Vaihtoehtoisia strategiaprosesseja .....	17
3.2.1	Analysointivaihe.....	18
3.2.2	Strategian määrittelyvaihe .....	20
3.2.3	Strategian toteutusvaihe.....	20
3.2.4	Strategian seuranta- ja päivitysvaihe.....	21
4	Johdon assistentin työtehtävät.....	22
5	Tutkimus johdon assistentti opiskelijoiden asenteista strategisen johtamisen tukitehtäviä kohtaan.....	24
5.1	Tutkimusmenetelmät .....	24
5.2	Tutkimuksen toteutus .....	24
5.3	Aineiston keruu .....	26
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	27
6	Kyselyn tulokset .....	29
6.1	Vastaaajien taustatiedot .....	29

6.2	Kiinnostus strategisen johtamisen tukitehtäviä kohtaan .....	32
6.3	Usko assistentin rooliin strategisen johtamisen tukitehtävissä .....	34
6.4	Opiskelun antamat valmiudet strategisen johtamisen tukitehtäviin .....	39
7	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	43
7.1	Kehitysehdotukset.....	45
7.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	46
	Lähteet.....	47
	Liitteet.....	50
	Liite 1. Kyselyn saate .....	50
	Liite 2. Kyselyn kysymykset.....	51

# 1 Johdanto

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululle. Työ on yksi strategia käytäntöön – teemaryhmän opinnäytetöistä, jossa tutkitaan johdon assistenttiopiskelijoiden kiinnostusta ja asenteita strategisen johtamisen tukitehtäviä kohtaan. Työssä tutkitaan kiinnostuksen ja asenteiden lisäksi, uskovatko opiskelijat, että johdon assistentilla on rooli strategisen johtamisen tukitehtävissä. Myös opiskelun antamat valmiudet strategisen johtamisen tukitehtäviin ovat osana tutkimusta. Opinnäytteeni on osa suurempaa hanketta, jossa tutkitaan työssä toimivien johdon assistenttien näkökulmia strategisen johtamisen tukitehtäviin. Kohderyhmänä olivat sellaiset johdon assistenttiopiskelijat, jotka olivat suorittaneet strategisen johtamisen–kurssin syksyn 2009 ja syksyn 2010 välisenä aikana.

Sain työni aiheen johdon assistentti- ja toimittajakoulutusyksikön johtajalta Merja Karppiselta. Aiheesta ei ole ennen tehty opinnäytetöitä, joten työlle oli tarvetta. Aiheeni on myös ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Strategisen johtamisen ajankohtaisuus ilmenee muun muassa Mika Kamenskyn (Talouselämä 29.1.2010) artikkelissa ”Suomea on johdettava strategisesti”. Artikkelissa Kamensky painottaa, että strategiseen johtamiseen keskittyminen edesauttaa Suomea menestymään paremmin. Kamensky kirjoittaa myös, kuinka strategisen johtamisen ja strategisten prosessien kokonaishallinta on tänä päivänä erittäin tärkeää. Johdon assistentille strategiaproessin ja koko strategisen johtamisen hallinta ovat tärkeitä asioita, koska he ovat merkittävässä asemassa strategiseen johtamiseen liittyvissä tehtävissä. Onkin hyvin tärkeää selvittää opiskelijoiden näkemyksiä opintojen antamista valmiuksista strategisen johtamisen tukitehtäviin sekä millaisiksi opiskelijat kokevat tukitehtävät. Tutkimalla aihetta mahdollisiin ongelmiin pystytään tarttumaan hyvissä ajoin.

Opinnäyte voidaan karkeasti jakaa kahteen kokonaisuuteen: teoriaosuuteen ja tutkimusta käsittelevään osuuteen. Työ etenee siten, että ensin esitellään strategiseen johtamiseen sekä assistentin työtehtäviin liittyvää teoreettista viitekehystä. Teoriaosuudessa keskitytään strategiaprosesseihin, strategisen johtamisen haasteisiin ja ongelmiin. Myös johdon assistentin työtehtävistä kerrotaan lyhyesti. Teoriaosuus käsittää luvut 2–4.

Tutkimusta käsittelevissä luvuissa kerrotaan tutkimusmenetelmistä sekä siitä, kuinka aineisto kerättiin ja tutkimus toteutettiin. Luvuissa arvioin myös tutkimukseni validiteettia ja reliabiliteettia. Luvussa kuusi analysoin tutkimukseni tuloksia ja luvussa seitsemän teen johtopäätöksiä tulosten perusteella ja kokoan teoriaosuuden ja tutkimustulokset yhteen. Annan lisäksi kehitysehdotuksia sekä jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimusta käsittelevä osuus koostuu luvuista 5–7.

## **1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite**

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on ensinnäkin se, kuinka kiinnostuneita johdon assistenttiopiskelijat ovat strategisen johtamisen tukitehtävistä. Toisena tutkimusongelmana on se, uskovatko opiskelijat, että johdon assistentilla on rooli strategisen johtamisen tukitehtävissä. Pohditaan myös, millaiset asenteet opiskelijoilla on strategisen johtamisen tukitehtäviä kohtaan. Kolmantena tutkimusongelmana on se, millaisia valmiuksia opiskelu johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa (ASSI) on antanut strategisen johtamisen tukitehtäviin.

Tavoitteena on luoda selkeä ja looginen työ, jossa pyritään löytämään ratkaisut tutkimusongelmiin. Tavoitteena on siis selvittää johdon assistenttiopiskelijoiden kiinnostusta ja asenteita strategisen johtamisen tukitehtäviä kohtaan. Tavoitteena on lisäksi selvittää uskovatko opiskelijat, että assistentilla on rooli strategisen johtamisen tukemisessa. Tavoitteena on myös antaa kehitysehdotuksia siihen, kuinka kiinnostusta, uskoa ja asenteita voitaisiin parantaa. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi selvittää, miten johdon assistenttiopiskelijoiden opetusta voisi kehittää, jotta opiskelijoilla olisi paremmat valmiudet strategisen johtamisen tukitehtäviin.

## **1.2 Toimeksiantajan esittely**

HAAGA-HELIA on ammattikorkeakoulu, joka kouluttaa liike-elämän ja palveluelinkeinojen asiantuntijoita sekä tutkii ja kehittää näihin aloihin liittyvää osaamista ja toimintaa. Ammattikorkeakoulussa voi opiskella liiketaloutta, tietotekniikkaa, hotelli- ja ravintola- ja matkailualaa, johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmaa, liikunta-alaa sekä ammatillista opettajakoulusta. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010a.)

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun toimitusjohtaja ja rehtori on Ritva Laakso-Manninen. Jokaisella koulutusohjelmalla on lisäksi omat johtajat. Johdon assistentti- ja toimittajakoulutusyksikön johtajana toimii Merja Karppinen. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010b.)

Ammattikorkeakoululla on myös määritetty visio, missio sekä strategiat. Visioksi kerrotaan HAAGA-HELIA:n olevan osaamiseltaan ja laadultaan johtava opiskelijoiden, yritysten ja työyhteisöjen menestystä palveleva, kansainvälisesti kasvava korkeakoulu. Missiossa määritellään HAAGA-HELIA:n kouluttavan palvelu-, myynti- ja yrittäjähenkisiä asiantuntijoita. Lisäksi korkeakoulu tutkii ja kehittää innovatiivisia palveluita, tuotteita ja yritystoimintaa alueemme elinkeinoelämän ja hyvinvoinnin vahvistamiseksi. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010c.)

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma (ASSI) painottaa kieli- ja viestintäopintojen lisäksi liiketoiminnan, tietotekniikan ja tietoasiantuntijuuden opintoja. Johdon assistenttikoulutuksesta valmistuvan yleinen osaaminen koostuu työyhteisöosaamisesta, kehittämisosaamisesta, eettisestä osaamisesta, ympäristötietoudesta sekä yleisivistyksestä. Ammatillista osaamista johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma antaa organisointi-, palvelu- ja priorisointiosaamiseen, liikekieli- ja kulttuuriosaamiseen, suomen kieleen sekä vähintään kolmeen vieraaseen kieleen, liiketoimintaosaamiseen sekä tietoasiantuntijuuteen. Koulutusohjelmasta saamansa osaamisen perusteella johdon assistentit ovat työyhteisön arvostamia moniosaajia, joilla on aktiivinen, tehokas ja innovatiivinen ote työtehtäviinsä. Heillä on monipuolinen kielitaito, erinomaiset viestintätaidot ja hyvä organisointikyky. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010d; HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010e.)



## 2 Strateginen johtaminen ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet

Kehusmaan (2010, 15) mukaan strategisella johtamisella on useita erilaisia merkityksiä. Hänen mielestään strategiatyötä ja strategista johtamista voidaan pitää synonyymeinä. Strategiatyötä hän pitää parempana määritelmänä, koska siitä käy hyvin ilmi, että strategia on työtä, joka kuuluu kaikille organisaation tasoille. Strategiatyöhön sisällytetään strategian suunnittelu, strategian toteutus, strategian jalkautus sekä niihin liittyvät mallit ja menetelmät. Kehusmaan mukaan kaikki yllämainitut vaiheet vaativat strategista johtamista. (Kehusmaa 2010,15.) Strateginen johtaminen voidaan siis nähdä strategiatyötä tukevana asiana, jonka avulla strategian suunnittelu, toteutus ja jalkautus sujuvat vaivattomasti.

Strateginen johtaminen voidaan nähdä yhtenä johtamisen osa-alueena. Termillä voidaan viitata strategisen johtamisen sellaisiin osaprosesseihin, joita voidaan tutkimuksellisin välinein tutkia. Strategisen johtamisen avulla pyritään kohti asetettuja tavoitteita, kehitetään arviointimenetelmiä ja asetetaan uusia tavoitteita tai muokataan vanhoja. Strategisen johtamisen tehtävänä on määrittää toimilinjat eri liiketoiminnan osa-alueille, kuten taloudelle, henkilöstölle ja johtamiselle itselle. (Strateginen johtaminen 2010; Näsi & Aunola 2001, 14.)

Strateginen johtaminen voi myös viitata sellaisiin johtamisen prosesseihin, joiden avulla rakennetaan strateginen visio, asetetaan tavoitteet, muotoillaan strategia, jalkautetaan ja toteutetaan se. Tarpeen vaatiessa tehdään muutoksia visiossa, tavoitteissa, strategiassa ja niiden toteuttamisessa. Strateginen johtaminen on siis eräänlainen sarja vaihteita, joista käy ilmi, mitä strategialle sisällöllisesti tehdään ja kuinka organisaation ihmiset ottavat osaa strategian toteuttamiseksi. (Thompson & Strickland 2001, 101; Valpola ym. 2010, 18.)

Tässä työssä strateginen johtaminen nähdään jatkuvana prosessina, jonka avulla organisaatio rakentaa vision, asettaa tavoitteet ja pyrkii pitkäjänteisesti tavoitteiden toteutumiseen. Strateginen johtaminen nähdään sarjana vaihteita, joista nähdään mitä strategialle tapahtuu.

## 2.1 Strategisen johtamisen kehitysvaiheet

Strateginen johtaminen on muuttunut vuosikymmenien kuluessa merkittävästi. Se on laajentunut ylimmän johdon asiasta koko organisaatiota koskevaksi asiaksi. Seuraavissa kappaleissa esitellään, kuinka strateginen johtaminen on kehittynyt. Kehitysvaiheita on viisi ja ne ovat pitkän tähtäyksen suunnittelu (PTS), strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen, strateginen ajattelu ja strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Lopuksi esitellään hieman tulevaisuuden näkymiä eli sitä, miltä tulevaisuus tulee näyttämään 20–30 vuoden päästä. Kehitysvaiheet voidaan luokitella tietyille vuosikymmenille, mutta ne eivät sulje pois toisiaan. Ennemmin on kyse jatkuvasta strategiatyöskentelyn kehityksestä. (Kamensky 2008, 27; Åhman & Runola 2006, 154.)

Monet suomalaiset yritykset ottivat strategisen johtamisen ensiaskeleita 1960- ja 1970-luvuilla. Tuolloin ei vielä käytetty termiä strateginen johtaminen, vaan puhuttiin pitkän tähtäyksen suunnittelusta. Ensimmäiset strategiset suunnitelmat painottuivat suurimmaksi osaksi talouteen, kuten budjettisuunnitteluun ja sen kontrolloimiseen sekä SWOT- analyysiin ja missioon. (Kamensky 2008, 28; Åhman & Runola 2006, 154.)

Johtavat yritykset siirtyivät strategiseen suunnitteluun 1970- luvulla. Tällöin painopiste siirtyi numeroista itse liiketoiminnan suunnitteluun. Pohdittiin esimerkiksi millä tuotteilla ja markkinoilla toimitaan sekä millaisella organisaatiolla asioita pyritään hallitsemaan. Suunnittelua tehtiin pääosin yhtiötasolla ja suunnitteluun osallistui vain pieni määrä ihmisiä, jotka pääosin olivat johtoasemassa. Ongelmaksi tässä vaiheessa muodostui suunnitelmien ja käytännön toiminnan yhdistäminen. (Kamensky 2008, 28; Åhman & Runola 2006, 155.)

Suunnitelmien ja käytännön yhdistämisen ongelmaan havahduttiin pian. Ymmärrettiin, että strategiatyössä oli ensisijassa kysymys johtamisesta. Tästä syystä strategiatermi muutettiin strategisesta suunnittelusta strategiseksi johtamiseksi. Suurin muutos entisiin vaiheisiin verrattuna tapahtui strategisen johtamisen kohdentamisessa: painopiste siirtyi yhtiötasolta liiketoimintatasolle. (Kamensky 2008, 28.)

Vähitellen johtajat ovat alkaneet huomata, ettei johtamisen painottaminen ja strategisen johtamisen kohdentaminen yhtiötasolta liiketoimintatasolle taannut hyvää strategia-työskentelyä. Monet yritykset eivät saavuttaneet tavoitteitaan eli parempaa tulevaisuutta. Tästä syystä strateginen johtaminen siirtyi vähitellen seuraavaan kehitysvaiheeseen, strategiseen ajatteluun. Tässä vaiheessa johto ja toimihenkilöt olivat osittain mukana strategisessa suunnittelussa. Strateginen ajattelu vaatii paljon: on osattava tarkastella asioita useasta eri näkökulmasta ja osattava kyseenalaistaa itsestäänselvyyksiä ja voimassaolevia totuuksia. Strategisessa ajattelussa on kyettävä luomaan täysin erilaisia vaihtoehtoja, pohdiskeltava ja väiteltävä. Strateginen osaaminen nousi tässä vaiheessa keskiöön. (Kamensky 2008, 29; Åhman & Runola 2006, 155.)

Strategista ajattelua on seurannut strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Vuorovaikutusjohtamisessa on tärkeää pyrkiä hyödyntämään koko organisaatiossa oleva potentiaali. Tässä vaiheessa ajateltiin, että on pystyttävä näkemään, ymmärtämään, kehittämään ja hallitsemaan entistä monimutkaisempia vuorovaikutussuhteita. Strategiatieto on jaettava kaikille organisaation tasoille, eivätkä strategiaan liittyvät tiedot ole enää vain johdolle kuuluvia. Edellä mainitut asiat ovat menestystekijöitä, joiden avulla strateginen johtaminen onnistuu hyvin. Kaikkein edistyneimmät yritykset ovat jo siirtyneet strategiaan vuorovaikutusjohtamiseen. (Kamensky 2008, 29; Åhman & Runola 2006, 155.)

Åhman ja Runola (2006, 155–156) pohtivat viiden historiaa koskevan vaiheen lisäksi myös strategisen johtamisen tulevaisuuden näkymiä. Heidän tulevaisuuden näkymänsä ovat vain mahdollisuuksia ja pohdintoja, eivät ennustuksia. He arvioivat esimerkiksi, että seuraavan kymmenen vuoden aikana organisaatioiden tulisi ymmärtää, että brändillä ja strategialla on laaja yhteys. Organisaatioiden johtajien tulisi yksinkertaistaa ja arkipäiväistää strategiasta kertominen henkilöstölle. Heidän mukaansa strategia suositellaan laitettavaksi tarinan muotoon, jotta se ymmärretään ja kokonaisvaltaista ajattelua sekä todellisuuden kyseenalaistamista suositellaan lisättävän.

Åhman ja Runola (2006, 156) miettivät, voisiko strategia syntyä virtuaaliteknologian yleistyessä verkossa. Strategiakokemuksia voisi välittää aivoihin kytkettävien virtuaalinauhureiden avulla. Tällä tavoin strategian viestintä helpottuisi huomattavasti. Virtuaalistrategian synnyn arvioidaan sijoittuvan 2020–2030-luvuille.

Åhman ja Runola (2006, 156) pohtivat myös vaihtoehtoa, jossa strategia voisi kuolla ja tilalle tulisi jotakin aivan muuta. Tulevaisuudessa virtuaali-ihmiset ja robotit saattaisivat olla mukana luomassa strategiaa.

## **2.2 Strategia**

Strategiaa on hyvin vaikea kuvata vain yhdellä määritelmällä. Tuomen ja Sumkinin (2009, 28) määritelmän mukaan strategia on toimintamalli, joka varmistaa vision suunnitaisen toimintaan ja vision toteutumisen. Strategia kuvaa siis keinoja, joilla organisaatio aikoo saavuttaa tavoitteensa. Strategia vastaa yleensä kysymykseen ”mitä meidän pitäisi tehdä menestyäksemme tulevaisuudessa (Hämäläinen & Maula 2004, 16).

Strategian avulla pyritään kehittämään uusia toimintamalleja ja uusia ideoita, joilla asiakkaiden tarpeet täytetään. Strategia on selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, millä tavoin organisaatio saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Se on omalle organisaatiolle ohje siitä, kuinka sen tulee toimia. Strategiaa voidaan kutsua myös organisaation toiminnan juoneksi niin sanotuksi punaiseksi langaksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 28–29; Tuomi & Sumkin 2009, 28.)

Kehusmaa (2010, 14) jakaa strategiat klassisiin strategioihin ja kyvykkyystrategioihin. Klassinen strategia tarkoittaa perinteistä strategiamallia, joka määrittelee esimerkiksi yrityksen tavoitteleman aseman markkinoilla, kohderyhmät ja kanavat. Kyvykkyystrategia puolestaan painottaa yrityksen kilpailukyvyn jatkuvaa parantamista markkinan ja asiakaskunnan muuttuvien tarpeiden mukaiseksi.

## **2.3 Visio**

Visio tarkoittaa oman organisaation julkisesti täsmennettyä näkemystä siitä, millaiseksi se haluaa tulla. Voidaan siis sanoa, että visio on organisaation tahtotila. Vision avulla organisaatio määrittelee kokonaisuuden, johon se pyrkii. Visiota tarvitaan, jotta yrityksessä työskentelevillä ihmisillä olisi yhteinen näkemys yrityksen suunnasta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26–27; Kamensky 2000, 52.)

Hyvä visio innostaa henkilöstöä, herättää kiinnostusta asiakkaissa ja sitä voidaan mitata uskottavasti. Se on myös yhdistävä tekijä koko henkilöstölle, minkä eteen ponnistellaan yhteisvoimin. Toimivan vision tunnusmerkkejä ovat realistisuus, ymmärrettävyys, toiminnallisuus, mitattavissa olevuus ja innostavuus. Tehokkaan vision tarkoituksena on luoda innostava näkemys organisaation tulevaisuudesta. Toimiva visio on riittävän lyhyt ollakseen muistettava, muutama sanakin voi olla tarpeeksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26–27; Tuomi & Sumkin 2009, 48.)

Visio asetetaan tietyksi ajanjaksoksi. Sopiva aikaväli on 3–5 vuotta. Kun jakso on päätynyt, arvioidaan kuinka hyvin visio on saavutettu. Jos visio on jäänyt saavuttamatta, on syytä harkita vision uudelleen muotoilemista tai sen tarkentamista. Tarkentamista suositellaan tarkennettavan säännöllisin väliajoin, vaikka organisaation tarkoitus pysyisikin samana. (Lainema, Lahdenpää & Puolakka 2001, 69; Tuomi & Sumkin 2009, 47.)

## **2.4 Strategisen johtamisen ongelmia ja haasteita**

Strategisen johtamisen ongelmat liittyvät muun muassa strategian viestintään tai strategian toteuttamiseen. Ongelmia ilmenee strategisten käsitteiden ymmärryksessä ja viestinnän kielessä. Suurimpia haasteita ovat strategian maastoutus ja toteutus. Maastoutuksessa suurimpana haasteena koetaan se, kuinka kaikki organisaation tasot saadaan tietoisiksi strategiasta. Seuraavissa kappaleissa esitellään tarkemmin strategisen johtamisen ongelmia ja haasteita. (Ala-Mutka 2008, 26; 29; Tuomi & Sumkin 2009, 19.)

Heidi Hammarsten kirjoittaa Talouselämän 19.3.2010 ilmestyneessä artikkelissaan ”Mieti myös, miten sanot” strategisen viestinnän ongelmista. Suurimmiksi ongelmiksi nousi viestinnän kieli ja siinä käytettävät termit. Hammarstenin mukaan on ensiarvoisen tärkeää käyttää ymmärrettävää kieltä sekä sellaisia termejä, joita kaikki ymmärtävät. Termit ja kieli on syytä valita huolellisesti, koska kieli, jolla strategiaa viestitään vaikuttaa olennaisesti siihen, kuinka strategia otetaan vastaan. Jos viesti on selvä, yksiselitteinen ja ymmärrettävä, niin strategiaan sitoudutaan paremmin. Strateginen viestintä kannattaisi artikkelin mukaan hoitaa dialogina eikä vain johtajien yksinpuheluna. Johdon ei tule keskustella vain valmiista strategiasta muun organisaation kanssa, vaan olla valmis kuuntelemaan myös muiden mielipiteitä ja kehitysehdotuksia.

Heidi Hammarstenin tapaan myös Kamenskyn (2008, 346) mielestä viestintä kuuluu strategisen johtamisen suurimpiin haasteisiin. Vastaanottaja ja lähettäjä saattavat ymmärtää viestin eri tavalla. Viestijällä ja vastaanottajalla käsitemaailmat ja reaali maailmat voivat olla hyvinkin erilaisia. Haasteena onkin valikoida sellaiset käsitteet, jotka ovat selviä sekä viestin lähettäjälle että vastaanottajalle. Erilaiset strategiakäsitteet on tärkeä vakioida sellaisiksi, että kaikki organisaation jäsenet ne ymmärtävät.

Strategiaviestintä ylöspäin on yksi suurimmista haasteista. Viestintä työntekijöiltä johdolle on taitoa vaativa asia. Työntekijöiden tehtävänä on haastaa ja kyseenalaistaa pääosin johdon muotoilemaa strategiaa. Työntekijät voivat olla suurena apuna esimerkiksi strategian olennaisimpien asioiden keräämisessä ja strategian kansankielisessä muotoilussa. (Kamensky 2008, 346.)

Strateginen viestintä alaspäin johdolta työntekijöille kärsii usein samantapaisista ongelmista kuin strategiaviestintä ylöspäin. Haasteena voi olla kaksisuuntaisen viestinnän onnistuminen sekä liian lyhyt aika strategian viestimiseen. Johto voi myös olettaa, että viestiminen tarkoittaa samaa kuin strategian jalkautus. Tulee muistaa, että viestintä ei koskaan riitä strategian omaksumiseen vaan mukana oltava myös jalkautusta. (Kamensky 2008, 347.)

Haaste viestittäessä organisaation ulkopuolisille sidosryhmille on annetun yrityskuvan ja viestityn strategian yhteneväisyys. Organisaation ei pidä antaa itsestään liian hyvää kuvaa ulospäin. On myös tärkeää muistaa viestiä strategiasta kaikille sidosryhmille eikä vain suurimmille ja merkityksellisimmille. (Kamensky 2008, 347.)

Päivi Vihma kirjoittaa 20.10.2009 ilmestyvässä Talouselämän artikkelissa ”Taantuma hämärsi johtajuuden” strategisen toteuttamisen ongelmista ja siitä, mitkä asiat vaikuttavat strategian toteuttamiseen. Strategisen johtamisen seuran vuoden 2009 strategiabarometrin mukaan strategisen johtamisen suurimmat toteuttamisen ongelmat ovat puutteelliset johtajuustaidot, toimintaympäristön erilaiset muutokset, epäselvät strategiat sekä ongelmat sisäisessä viestinnässä. Vastaukset perustuivat johtajien omiin arvioihin. Artikkelin mukaan toimintaympäristön erilaisia muutoksia tulisi ymmärtää,

millaisessa tilanteessa tällä hetkellä ollaan ja mihin suuntaan ollaan menossa. Ylimpien johtajien tulisi osata johtaa strategiaa siten, että strategia saavuttaisi kaikki organisaation tasot, keskJohdosta tavallisiin työntekijöihin. Artikkelin mukaan keskJohdolla on strategian käytännön toteuttamisessa suurin vastuu, joten on ensiarvoisen tärkeää, että strategian viestintä tavoittaa keskJohdon. Strategioita voitaisiin selkeyttää esimerkiksi antamalla organisaation eri yksiköiden itse laatia strategiansa. Tällä tavalla ihmiset ovat sitoutuneempia strategiaan ja ymmärtävät sitä paremmin. Näin myös toteuttamisen ongelma pienenee.

Myös Ala-Mutka (2008, 30) kokee strategisen johtamisen ongelmaksi strategian toteutettavuuden. Jo strategian suunnitteluvaiheessa on tärkeää valita sellainen strategia, joka pystytään toteuttamaan ja jonka ihmiset ymmärtävät. Strategiaa ei voida toteuttaa, jos ihmiset eivät sitä ymmärrä ja halua toimia vision osoittamaan suuntaan. Toteutettavuuden ongelmaa voidaan lievittää siirtämällä painopiste strategian suunnittelusta toimintaan. Samanaikaisesti siirrytään strategian kokeiluun ja kokemiseen. Toiminnassa organisaation työntekijät pääsevät itse mukaan toteuttamaan strategiaa, mikä helpottaa strategian ymmärtämistä. Kun strategia ymmärretään, sen toteuttaminen helpottuu.

Haastavimmiksi tehtäviksi strategisessa johtamisessa koetaan myös maastoutus eli se, kuinka kaikki organisaation tasot saadaan tietoisiksi strategiasta. Maastoutus on aktiivista toimintaa, jossa organisaatiotason strategia sekä yksikön ja vastualueiden strategiat yhdessä rakennetaan ymmärrettäviksi ja arjessa toteutettaviksi (Tuomi & Sumkin 2009, 19). Maastoutusvaiheessa tarvitaan yhteiset käsitteet ja ymmärrys siitä, mitä strategialla tarkoitetaan ja miksi strategiaa tarvitaan. Ilman hyvää maastoutusta on turha haaveilla vision toteutumisesta. Strategian ymmärrettävyyttä voidaan parantaa pienryhmissä keskustelemalla ja avaamalla jokainen strategian osa kerrallaan. Ymmärretty ja toimintaa ohjaava strategia edistää strategisiin tavoitteisiin pääsyä. (Tuomi & Sumkin 2009, 67–68; Ala-Mutka 2008, 26.)

Kehusmaa (2010, 25–26) on omissa tutkimuksissaan päätnyt muun muassa seuraaviin ongelmiin suomalaisessa strategiatyössä: strategiatyön irrallisuus, strategiatyöhön osallistuu vain pieni joukko, todellisia strategiavalintoja ei tehdä, strategia on huonosti vies-

tittävissä ja johtamismalli ei tue strategiaa. Kehusmaan mukaan nämä ongelmat liittyvät ennen kaikkea siihen, että strategiatyötä ei mielletä jatkuvana strategiaprosessina ja kiinteänä osana organisaation päivittäistä toimintaa.



### 3 Strategiaprosessi

Strategiaproessin tarkoituksena on muuttaa strategia koko yritystä koskevaksi arkitoinnaksi. Prosessin aikana määritellään strategian osat, muodostetaan kokonaiskuva ja maastoutetaan strategia organisaation kaikille tasoille. Strategiaprosessi osallistaa sekä työntekijät että johdon strategian tekemiseen ja toteuttamiseen arjessa. Prosessi sisältää yhteisen tekemisen tapojen suunnittelua ja aikataulutusta. Strategiaprosessi kuvaa strategiatyön jatkuvana toimintana, ei yksittäisenä hankkeena. (Hämäläinen & Maula 2004, 24; Tuomi & Sumkin 2009, 30.)

Strategiaprosessi määritellään prosessiksi tai prosesseiksi, joiden avulla organisaatio saavuttaa asettamansa tavoitteet. Prosessin alussa arvioidaan, millaiseksi liiketoimintaympäristö on kehittymässä. Liiketoimintaympäristön muutoksia on syytä tutkia koko prosessin ajan, ei vain alussa. Arvioinnin jälkeen kiteytetään visio siitä, millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan, minkä jälkeen täsmennetään, millaisilla keinoilla nämä päämäärät voidaan tavoittaa. Lopuksi valitaan, millaisilla resursseilla ja kehityshankkeilla toteutusta tuetaan. Säännöllisin väliajoin on hyödyllistä arvioida tuloksia ja edistymistä, eli ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Tarvittaessa strategiaa on päivitettävä tai jopa kokonaan muutettava. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31–32; Thompson & Martin 2005, 10.)

Seuraavassa luvussa esitellään Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessi, koska se on opinnäytetyön kannalta merkittävin. Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessi valittiin malliprosessiksi, koska se on selkeä, looginen ja yleispätevä. Lindroosin ja Lohiveden prosessi sopii myös parhaiten suomalaiseen strategiatyöhön. Sen lisäksi strategisen johtamisen kurssi perustui siihen monin osin. Lindroosin ja Lohiveden prosessin jälkeen kuvataan lyhyesti kolme strategiaprosessia eri tekijöiltä ja vertaillaan niitä.

#### 3.1 Strategiaproessin vaiheet Lindroosin ja Lohiveden mukaan

Lindroos ja Lohivesi ovat jaotelleet vaiheet viiteen työjaksoon. Yleensä prosessin vaiheet käydään läpi vaihe vaiheelta, mutta joskus edellisiin vaiheisiin voi olla syytä palata esimerkiksi silloin, jos huomataan, että tarvitaan jotain muuta tietoa kuin, mitä edelli-

sessä vaiheessa on tuotettu. Strategiaproessin vaiheiden läpikäynnissä on hyvä olla joustava. Strategiaproessin viisi työvaihetta ovat Lindroosin ja Lohiveden mukaan (2004, 31–32):

- strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe
- strategian määrittelyvaihe
- strategisten projektien suunnitteluvaihe
- strategian toteutusvaihe
- strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe

### **3.1.1 Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe**

Strategiaproessin ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan oman liiketoiminnan kannalta oleellisina pidettyjä toimintaympäristön muutoksia, sidosryhmien odotuksissa tapahtuvia muutoksia, sisäisen toiminnan tilaa sekä kilpailuaseman kehittymistä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 32.)

Toimintaympäristön muutoksia voidaan tarkastella esimerkiksi ympäristöanalyysin avulla. Analyysissä on tarkoitus saada aikaan valmiuksia kohdata muutoksia ennen kuin ne alkavat vaikuttaa omaan toimintaan. Muutosanalyysit voidaan toteuttaa monella eri tavalla, eikä niitä pidä tehdä vain strategiaproessin alussa, vaan muutoksia kannattaa rekisteröidä jatkuvasti. Tärkeää analyysissä on se, että pystytään tunnistamaan, millaisiin muutoksiin on syytä osata varautua. (Lindroos & Lohivesi 2004, 32; 213.)

Markkinoita ja kilpailuasemaa voidaan analysoida hyödyntämällä esimerkiksi SWOT-analyysiä ja Porterin kilpailuanalyysiä. SWOT-analyysin avulla pystytään tarkastelemaan oman yrityksen sekä pääkilpailijoiden vahvuuksia, heikkouksia, ympäristöstä lähtöisin olevia mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysin kohteena voi olla koko toiminta tai esimerkiksi vain jonkin tietyn tuoteryhmän asema markkinoilla. Analyysin tavoitteena on saada yleiskuva kulloinkin vallitsevasta tilanteesta. On tärkeää rajata se, mitä milloinkin arvioidaan, jotta tulokset ovat vertailukelpoisia. Porterin kilpailuanalyysiä hyödynnetään silloin, kun halutaan saada tietoa toimialalla tai yksittäisessä liiketoiminnossa vallitsevasta kilpailutilanteesta. Analyysillä voidaan tarkastella muun muassa toimialan kasvua,

tuoteominaisuuksien eroja ja kilpailijoiden kilpailutekijöitä ja niiden eroja. Kun analyysä tehdään, pitäisi kiinnittää huomiota alan nykyisiin kilpailijoihin, alalle mahdollisesti tuleviin uusiin tulokkaisiin, korvaaviin tai vaihtoehtoisin tuotteisiin ja palveluihin, toimittajiin (alihankkijoihin) ja asiakkaisiin. (Lindroos & Lohivesi 2004, 35; 217; 219–220.)

Sidosryhmiä analysoitaessa on huomioitava se, että sidosryhmien odotuksissa voi tapahtua muutoksia, jotka on huomioitava strategiaa laadittaessa. Odotuksiin vaikuttavat muun muassa lait ja säädökset sekä kilpailutilanne. Sidosryhmäanalyysit voidaan suorittaa esimerkiksi kyselytutkimusten tai haastatteluiden avulla. Tietoa suositellaan kerättävän jatkuvasti ja koottavan ne yhteiseen tietovarastoon. Tärkeimpiä sidosryhmiä ovat sijoittajat, rahoittajat, alihankkijat, tavarantoimittajat ja omien yhteistyöverkostojen edustajat. Myös omaa henkilöstöä voidaan myös tarkastella sidosryhmänä. Yritysten asiakkaita ei mielletä sidosryhmiksi, koska asiakkaat ja heidän tarpeensa ovat ratkaisevasti koko liiketoiminnan perusta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 41; 233.)

Organisaation sisäisen toiminnan analysointi helpottaa strategiatyöskentelyä merkittävästi. Analysointi helpottaa strategiatyöskentelyssä tarvittavien toimenpiteiden tarkentamista, joka edesauttaa strategian toimeenpanoa. Oman toiminnan analysointi vaikuttaa positiivisesti myös johtamiseen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 42.)

### **3.1.2 Strategian määrittelyvaihe**

Analyysivaiheen jälkeen tehdään päätökset siitä, millaisia päämääriä oman organisaation toiminnalle asetetaan seuraavan strategijakson ajaksi. Tavoitteena strategian määrittelyvaiheessa on kiteyttää organisaation perustehtävän (mission) pohjalta riittävän haastava, mutta realistinen näkemys (visio) tulevan toiminnan pohjaksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43.)

Organisaation missiota on syytä ajatella jokaisen strategiakerroksen yhteydessä. Jos se ei enää vastaa suunniteltuja linjauksia, suositellaan joko mission uudelleen määrittelyä tai strategian uudelleen täsmentämistä. Tämä edesauttaa henkilöstön ja muiden sidosryhmien kykyä hahmottaa, mitä ollaan tekemässä ja miksi. (Lindroos & Lohivesi 2006, 43.)

Tavoitteiksi kannattaa määritellä riittävän konkreettisia asioita. Tavoitteiden tulee olla sellaisia, jotka oikeasti halutaan toteuttaa seuraavien vuosien aikana. Tällaisia tavoitteita on hyvä määrittää kahdesta neljään. Tavoiteltavien asioiden on oltava konkreettisia, jotta niiden toteutumista voidaan seurata. Niiden on oltava myös riittävän haastavia, mutta ei kuitenkaan mahdottomia. Pää tavoitteiden lisäksi voidaan asettaa pienempiä osatavoitteita. Osatavoitteiden avulla seurataan pää tavoitteiden toteutumista. (Lindroos & Lohivesi 2004, 44.)

Hyvä strategia on yksinkertainen ja siihen on liitetty muutama kehittämisen kohde. Strategia on hyvä kirjoittaa paperille ylös, jotta kaikki organisaatiossa tietävät, mikä se on. Strategiassa tulee ottaa kantaa siihen, mitä pitää tehdä, jotta vision mukainen tahtotila toteutuu myös käytännössä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 44–45.)

### **3.1.3 Strategisten projektien suunnitteluvaihe**

Ennen kuin siirrytään strategian toteutusvaiheeseen, tulee organisaation määrittää ja kirjata keskeiset kehitysprojektit, joita tarvitaan strategian toteuttamiseen. Tässä vaiheessa on myös tärkeä muistaa, tunnistaa ja täsmentää päämäärät, joihin halutaan päästä. Kehitysprojekteja tulisi määrittää koko strategiajaksolle ja ensimmäinen olisi hyvä aloittaa mahdollisimman pian. Projektit voivat olla eripituisia ja ne saattavat ulottua jopa seuraavalle strategiakaudelle. (Lindroos & Lohivesi 2004, 46.)

Kehitysprojektien suunnittelussa voidaan käyttää apuna niin kutsuttuja strategiaportaita, joiden avulla projektien toteutus konkretisoituu. Strategiaportaiden avulla myös projektien keskinäinen toteutusjärjestys selkeytyy. (Lindroos & Lohivesi 2004, 46.)

### **3.1.4 Strategian toteutusvaihe**

Projektien suunnitteluvaiheen jälkeen toteutetaan strategia. Toteutuksen vaihe on suuri-  
toinen, mutta siihen kannattaa panostaa, sillä ilman toteutusta strategialla ei ole mitään merkitystä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että strategian toteutus onnistuu hyvin vain 1-3 tapauksessa kymmenestä. Strategian toteutuksessa hyödynnetään vuosittaisia toimintasuunnitelmia, jotka sisältävät tarkat tavoitteet sekä keinot, joiden avulla toteutusta

tuetaan. Toteutusvaihe ei ole vain tietyn ajanjakson kestävää toimintaa, vaan se kestää koko strategiajakson ajan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 47; 159.)

### **3.1.5 Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe**

Prosessin viimeisessä vaiheessa tarkastellaan sitä, kuinka hyvin strategia on toteutunut. Strategia-asiakirjoille voidaan luoda oma seurantajärjestelmä, jonka avulla nähdään, onko toiminta strategian mukaista ja kuinka eri kehitysprojektit etenevät. Säännöllisin väliajoin on hyvä arvioida, ovatko tehdyt strategialinjaukset edelleen paikkansapitäviä vai olisiko syytä tehdä täsmennyksiä tai kokonaan uusia linjauksia. (Lindroos & Lohivesi 2006, 48.)

Mitä pidemmälle aikavälille strategia on tehty, sitä todennäköisemmin strategiaa joudutaan täsmentämään prosessin aikana. Ääritapauksessa strategia saatetaan joutua määrittelemään kokonaan uudelleen. Strategiaa tuleekin seurata ja arvioida koko prosessin ajan ei vain toteutuksen jälkeen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48.)

Strategian on hyvä olla sopivan joustava, jotta sitä voi tarpeen tullen muuttaa. Mahdollisuutta reagoida muutoksiin nopeasti pidetään organisaation menestystekijänä. Jos linjaukset on suunniteltu liian tiukoiksi, voi niitä olla vaikea muuttaa ja niistä saattaa koitua organisaatiolle suurtakin vahinkoa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 49.)

### **3.1.6 Strategiaprosessiin osallistujat**

Strategiaproessin läpiviemiseen voidaan käyttää monia erilaisia menetelmiä. Nykyisin on vähitellen alettu siirtyä pois perinteisestä mallista, jossa organisaation johto on lähes yksin vastannut strategiaproessin vaiheiden toteutumisesta. Tänä päivänä painotetaan entistä enemmän monia organisaatiotasoja osallistavia työtapoja. Osallistavat työtavat tarkoittavat sitä, että mahdollisimman moniin strategiaproessin vaiheisiin otetaan mukaan mahdollisimman laaja joukko erilaisia ihmisiä eri organisaatiotasoilta. Johtoryhmän henkilöt eivät enää yksin vastaa strategian toteutumisesta, vaan mukana on esimerkiksi eri alan asiantuntijoita, keskeisten sidosryhmien edustajia ja assistentteja. (Lindroos & Lohivesi 2004, 49–50.)

Strategiaprosessin läpiviemisessä organisaatiota voi tukea niin sanottu fasilitoija, joka on joko sisäinen tai ulkoinen asiantuntija. Hänen tehtävänä on varmistaa, että aika-  
taulu pitää ja että strategia-asiat käsitellään ja kirjataan mahdollisimman selkeällä ja  
ymmärrettävällä tavalla. Fasilitoija pyrkii olemaan läsnä kaikissa strategiaa koskevissa  
tapaamisissa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 50.)

### **3.2 Vaihtoehtoisia strategiaprosesseja**

Vaihtoehtoisina strategiaprosesseina tässä opinnäytetyössä esitellään Kirsti Kehusmaan  
(2010, 46–51) strategiaprosessi aloitteleville organisaatioille, Bengt Karlöfin (2004, 117–  
121) strategiaprosessin sekä Valpolan ym. (2010, 19–27) strategia toimeksi-  
muutosvoimana ihmiset–kirjan strategiaprosessi. Prosesseja vertaillaan, etsitään yhtäläi-  
syyksiä ja eroavaisuuksia.

Tähän opinnäytetyöhön valittiin nämä vaihtoehtoiset strategiaprosessit, koska ne olivat  
tekijän mielestä selkeitä, yksinkertaisia ja loogisia. Strategiaprosessit ovat idealtaan ja  
rakenteeltaan hyvin samanlaisia, mutta niissä on myös eroavaisuuksia.

Opinnäytetyön kannalta merkityksellisimmästä Lindroosin ja Lohiveden strategiapro-  
sessista ei kirjoiteta tässä luvussa, vaan sille on varattu oma lukunsa (3.1).

Kirsti Kehusmaa (2010, 50) strategiaprosessissa aloitteleville organisaatioille on viisi  
vaihetta: strategiatyömallin suunnittelu, strategian laadinta, strategian toteutus käytän-  
nössä, strategian seuranta ja arviointi sekä strategian päivitys. Bengt Karlöf (2004, 118)  
taas jakaa strategiaprosessinsa kuuteen osaan, jotka ovat strategiatyön edellytykset, stra-  
tegiset vaihtoehdot edellytysten pohjalta, valittujen vaihtoehtojen analysointi, strategiset  
pyrkimykset, valinnat ja päätökset, strategian aktivointi sekä strategian johtaminen ja  
seuranta. Valpolan ym. (2010, 19) strategiaprosessissa on viisi vaihetta, jotka ovat bu-  
sinesstilanteen ymmärtäminen, strategisen johtamisen näkemys, strategiset analyysit,  
strategiset valinnat ja viestiminen sekä strategian toteuttaminen.

Kaikki prosessit noudattavat periaatteessa samaa perusideaa. Ensimmäisessä vaiheessa  
kaikissa prosesseissa kerätään tietoa, pohditaan businessstilannetta ja tehdään erilaisia  
analyyskejä, joiden avulla tutkitaan muun muassa ympäristöä ja kilpailutilannetta. Toises-

sa vaiheessa, kun toimintaympäristöä on tutkittu, laaditaan strategia. Kolmannessa vaiheessa se toteutetaan ja neljännessä vaiheessa arvioidaan, kuinka asetettuihin tavoitteisiin on päästy.

Seuraavissa luvuissa tarkasteltavat strategiaproessit on jäsennelty neljän perusvaiheen alle: analysointi, määrittely, toteutus sekä seuranta ja päivitys. Tähän jäsentelymalliin päädyttiin, koska strategiaproessit noudattavat yleisesti tällaista perusrakennetta.

### **3.2.1 Analysointivaihe**

Kehusmaan (2010, 47; 50) strategiaproessi aloitetaan strategiatyömallin suunnittelulla. Tässä vaiheessa varmistetaan, että strategiatermistä ja strategiatyön tarpeista sekä tavoitteista on muodostettu yhteinen ja selkeä näkemys. Tällä varmistetaan strategian parempi vastaanotto ja vähennetään muutosvastarintaa. Samalla laaditaan karkea suunnitelma strategiatyömallista. Kehusmaa korostaa, että strategiatyö on oppimisprosessi.

Karlöf (2004, 118) taas aloittaa selvittämällä strategiatyön edellytyksiä ja olosuhteita sekä määrittää sen tavoitetasen ja laajuuden. Tässä vaiheessa päätetään myös, onko kyseessä portfoliostrategia, liiketoimintastrategia vai toimintostrategia. Lisäksi pohditaan työskentelytapaa, jolla päästään tavoitteisiin sekä kuinka paljon ja millaisia resursseja strategiatyöhön on käytettävissä.

Valpola puolestaan (2010, 19–21) lähtee prosessissa liikkeelle liiketoiminnan ymmärtämisestä. Etenkin liiketoiminnalle ominaisten piirteiden kuten kilpailutilanteen kehityksen ymmärtämisellä varmistetaan strategialle suuremmat mahdollisuudet onnistua. Valpola näkee oleellisena kentältä ja asiakkailta tulevan tiedon. Hän painottaa, ettei riitä, että vain johto tuntee liiketoiminnan perusteet, vaan kaikkien organisaation työntekijöiden on tunnettava liiketoiminnan ominaispiirteet mahdollisimman hyvin. Valpolan mukaan tärkeää on yhteinen näkemys siitä, millaista strategista johtamista yrityksessä tarvitaan. Tähän välineenä käytetään vuoropuhelua. Strateginen näkemys heijastuu muun muassa siihen, miten esimiehet kytkevät strategian päivittäiseen toimintaan ja miten strategia on mukana kehityskeskusteluissa.

Suunnittelutyön prosesseissa siirrytään analysointivaiheeseen. Kehusmaan (2010, 47) mukaan aloittelevissa organisaatioissa massiivisia markkina- ja kilpailuanalyysseja ei kannata tehdä, koska ne saattavat viedä aikaa ja voimaa pois muilta vaiheilta. Analyysseja Kehusmaan näkemyksen mukaan tarvitaan vain sen verran, että pystytään muodostamaan karkean tason näkemys siitä, mikä on organisaation asema markkinassa suhteessa kilpailijoihin ja asiakkaisiin.

Valpolan (2010, 22–24) mukaan analyysivaiheessa yleisimmin käytetään taloudellisia laskelmia ja SWOT-analyysia, mutta myös asiakasanalyysseja, kyvykkyyssarvioita ja erilaisia herkkyyssanalyysseja voidaan käyttää. Hänen mukaansa analyysistä tehdään kuitenkin laiskasti johtopäätöksiä strategiaan toteutukseen. Lisäksi johdolla on usein epärealistinen käsitys yrityksen määrällisistä ja laadullisista voimavaroista toteuttamaan asetetut strategiset tavoitteet. Valpola pitää tärkeänä, että mahdollisimman paljon eri ihmisten kokemusta ja ymmärrystä saadaan käyttöön strategian valmisteluvaiheessa.

Analyysivaiheessa Karlöf (2004, 119) analysoi liiketoimintaympäristöä, kuten ulkomaa-ilmaa, tulevaisuutta, kilpailijoita ja oman organisaation heikkouksia ja ongelmia. Näiden tutkimiseen Karlöf käyttää muun muassa SPOT- analyysiä (strengths, problems, opportunities, threats). Analyysien avulla Karlöf luo muutamia strategisia toimintavaihtoehtoja. Näitä vaihtoehtoja hän analysoi edelleen tosiasioden perusteella. Tarvittavat tiedot joudutaan hankkimaan analyysien ja erityismittausten avulla.



### 3.2.2 Strategian määrittelyvaihe

Kun organisaatio on muodostanut näkemyksen nykyasemastaan markkinassa, ryhdytään määrittämään strategista päämäärää eli tahtotilaa. Päämäärän lisäksi määritellään missio ja visio. Tahtotilaa määritettäessä suositellaan käytävän alustava keskustelu, jonka avulla kerätään kaikkien työntekijöiden näkemykset. Kun strateginen päämäärä on sovittu, aletaan sitä purkaa tarkemmalle tuote-, palvelu- ja asiakasvalintojen tasolle. (Kehusmaa 2010, 47–48; 50.) Kehusmaan (2010, 47–48) mukaan seuraavaksi selvitetään, mitä toimenpiteitä, hankkeita, uudelleen organisointia ja toimintamallien muutoksia tarvitaan strategisen tahtotilan saavuttamiseksi. Yksinkertaisimmillaan se voi tarkoittaa hanke- ja toimenpidelistaa vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen.

Valpola (2010, 24–25) siirtyy määrittelyvaiheessa strategisten valintojen ja viestimisen vaiheeseen. Strategiasta päättäminen on Valpolan mukaan valitsemista. Valittu strategia kertoo millaisella fokuksella ja toimenpiteillä strategiaa aletaan toteuttaa. Strategian kiteyttäminen helposti muistettavaan muotoon helpottaa sen toteuttamista. Tähän vaiheeseen Valpolalla kuuluu myös viestinnän suunnittelu.

Karlöf (2004, 120) toteaa tässä vaiheessa, että strategiset pyrkimykset asetetaan tärkeysjärjestykseen ja tehdään päätökset, jotka johtavat niiden toteuttamiseen.

### 3.2.3 Strategian toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa lähdetään toteuttamaan strategian laadinnan yhteydessä tehtyjä toimenpidesuunnitelmia. Mitä käytännön läheisempiä askeleita suunnitelmassa on määriteltä, sitä varmemmin organisaatio alkaa toteuttaa strategiaa. Toimenpidesuunnitelmaa tehtäessä on huomioitava resursointi. Toteutukseen sidotaan ne henkilöt, joiden toimenkuviiin asiat sopivat luontevasti. (Kehusmaa 2010, 49–50.)

Valpolan (2010, 25–26) prosessissa strategian toteuttaminen on viimeinen vaihe. Hän vertaa strategiaa viestikapulaksi, joka ohjaa organisaation työtä. Oleellista on, miten organisaation eri yksiköt, tiimit ja henkilöt saavat otteen viestikapulasta. Valpola toteaa, että strategian kommunikoinnissa on usein runsaasti puutteita. Toteuttamisessa hän painottaa valmentavaa ja hyvää esimiestyötä, joiden avulla strategiat toteutuvat ja ta-

voitteisiin päästään. Lisäksi johtamisen edellytykset on pantava kuntoon: organisatorakenne, prosessit, suunnittelu ja päätöksenteko, tietojärjestelmät sekä avainhenkilöiden valinta ja palkitseminen.

Karlöf (2004, 120–121) aktivoi strategian strategisten valintojen ja päätösten jälkeen. Strategian aktivoinnissa hän painottaa, että etenkin strategian aktivointivaiheessa kannattaa ottaa mahdollisimman paljon asianosaisia mukaan. Näin varmistetaan, että saadaan tarvittavaa osaamista, asennetta ja käyttäytymistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Karlöfin mukaan johto usein aliarvioi päätösten sisäistämiseen tarvittavaa aikaa. Lisäksi hän toteaa, että strategioita ei voi toteuttaa vain päätösten avulla, vaan siihen tarvitaan lähes aina uutta osaamista, uutta asennetta ja uudenalaista käyttäytymistä.

#### **3.2.4 Strategian seuranta- ja päivitysvaihe**

Kehusmaa (2010, 50) toteaa, että seuranta ja arviointi ovat osa organisaation normaalia toimintaa. Toimenpidelistat toimivat strategian seurannan ja arvioinnin perustana. Tavoitteiden toteutumista seurataan osana normaalia raportointia. Hänen prosessissaan arvioidaan, oliko strategiatyön malli hyvä vai olisiko syytä muuttaa sitä. Tässä vaiheessa tavoitteita päivitetään tarvittaessa tai ne muotoillaan kokonaan uusiksi. Myös strategiatyömallia kehitetään mahdollisuuksien mukaan.

Karlöfin (2004, 121) prosessin viimeisessä vaiheessa seurataan strategian toteutumista ja myös strategista johtamista. Karlöf suosittelee strategiaa seurattavan koko prosessin ajan ja noin neljännesvuosittain tulisi järjestää tapaamisia, joissa keskustellaan strategias- ta ja sen toteutumisesta. Tapaamisissa voidaan myös pohtia, onko johtaminen ollut oikeanlaista vai tulisiko sitä jollain tapaa muuttaa.

Valpola ei painota erityisesti seurantavaihetta, vaan seuranta sisältyy jo strategian toteutamisvaiheeseen eikä erillistä seuranta- ja päivitysvaihetta ole.

## 4 Johdon assistentin työtehtävät

Seuraavissa kappaleissa esitellään johdon assistentin pääasialliset tehtävät. Teksti pohjautuu HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun vuonna 2009 tehtyyn tutkimukseen, jossa tutkittiin millaista johdon assistentin työ on vuonna 2015. Tutkimuksen tiedot perustuvat monien vuosien opetussuunnitelmiin ja haastatteluihin. (Vuori & Siivonen 2009, 16.) Toisena lähteenä hyödynnettiin Soile Tuorinsuo-Bymanin (2008, 12) tutkimusta eurooppalaisen johdon assistentin tehtävistä, haasteista ja tulevaisuudesta.

Assistentin tehtävät ovat nykypäivänä yhä vaihtelevampia ja monipuolisempia. Kotimaassa tehtyjen työtehtävien ohella osa työtehtävistä saatetaan joutua hoitamaan ulkomailla. Viime vuosien aikana assistentin työtehtävät ovat kehittyneet entistä itsenäisemmin tehtäviksi alaisena toimimisen sijaan. Nykypäivänä jopa 1/3 työtehtävistä ovat itsenäisiä tehtäviä. (Tuorinsuo-Byman 2008, 14; Vuori & Siivonen, 2009, 12.)

Tuorinsuo-Byman (2008, 15) luettelee tutkimuksessaan assistentin yleisimmiksi työtehtäviksi postinkäsittelyn, puhelinliikenteen hoidon, tapahtumien ja matkojen järjestämisen, aikakauslehtien seuraamisen, tiedonhankinnan sekä johtajan henkilökohtaisista asioista huolehtimisen. Tietotekniikka, kielet, organisointi, kommunikaatio eri tahojen välillä, organisaation tuntemus, ajan hallinta ja tekstinkäsittely ovat assistentille myös tärkeitä taitoja.

Vuori ja Siivonen (2009, 16) jakavat tutkimuksessaan johdon assistentin ydintehtävät kolmeen luokkaan: viestintään, organisointiin sekä tiedonhankintaan ja -hallintaan. Näiden kolmen pääluokan lisäksi kaikille assistenteille kuuluu taloushallintoon liittyviä seuranta- ja valmistelutehtäviä.

Viestinnän osalta assistentin on tärkeää ymmärtää ja hallita viestintäprosessi kokonaisvaltaisesti. Hänen on tiedettävä viestintään liittyvät tärkeimmät teoriat ja variaatiot. Johdon assistentti hallitsee kaikki viestintätilanteet: hän osaa valita juuri oikeat viestintätavat erilaisiin tilanteisiin. Suomen kielen lisäksi assistentin on osattava viestiä myös vähintään englannin kielellä. Assistentin työnkuvaan kuuluu muun muassa sähköistä

viestintää, yhteisöviestintää, markkinointiviestintää, sisäistä viestintää, suullista ja kirjallista viestintää sekä monikulttuurista viestintää. (Vuori & Siivonen 2009, 16–17.)

Toinen assistentin ydintehtävistä on organisointi. Työssään assistentti organisoii projekteja, matkoja, tilaisuuksia, tapaamisia ja niin edelleen. Assistentin tulee osata järjestää johtajan asiat ja aika siten, että asioiden hoito sujuu mahdollisimman vaivattomasti (Tuorinsuo-Byman 2008, 15). Kokousten organisointi on yksi keskeisimmistä organisoinnin tehtävistä. Projektinhallinta ja kyky pitää monia erilaisia asiakokonaisuuksia hallussa samanaikaisesti ovat oleellisia taitoja. Assistentti osaa suunnitella matkan alusta loppuun ja laatia varasuunnitelman ongelmien varalle. (Vuori & Siivonen 2009, 17.)

Kolmantena ydintehtävänä assistentille kuuluu tiedonhankinta- ja hallinta. Assistentin vastuulla on se, että koettuun tarpeeseen löydetään olennainen ja luotettava tieto. Assistentin vastuulla on myös se, että viesti välitetään viivytyksettä sitä tarvitseville. Assistenttiverkot ovat erittäin tärkeitä tiedonhankintakanavia. Myös tilastointi ja erilaisten analyysien teko ovat assistentin vastuutehtäviä. (Vuori & Siivonen 2009, 18.)

Seuranta- ja valmistelutehtävät luetaan myös johdon assistentin työtehtäviin. Lähes jokaisen assistentin työpäivään kuuluu myös laskutusta, laskujen tarkastusta ja niiden käsittelyä. (Vuori & Siivonen 2009, 18.)

Johdon assistentilla vaaditaan erinomaista tietoteknistä osaamista. Pelkkä Microsoft Office-ohjelmien osaaminen ei enää riitä, vaan myös muita sovelluksia tarvitaan entistä enemmän. Tällaisia sovelluksia ovat muun muassa taloushallinnon ohjelmat, matkahallinnon ohjelmat sekä yrityksen omat ohjelmistot ja tietokannat. (Vuori & Siivonen 2009, 18.) Tuorinsuo-Bymanin (2008, 15) tutkimuksessa mainittiin, että tietotekniikan taitojen lisäksi johdon assistentin on ymmärrettävä myös liiketoiminnan periaatteet.

## **5 Tutkimus johdon assistentti opiskelijoiden asenteista strategisen johtamisen tukitehtäviä kohtaan**

### **5.1 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimus tehtiin hyödyntäen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään myös nimityksiä hypoteettis-deduktiivinen, eksperimentaalinen ja positivistinen tutkimus. Kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin luetaan muun muassa kysely, joita voidaan toteuttaa eri tavoin. Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat aiemmat teoriat, hypoteesin esittäminen, käsitteiden määrittely, koehenkilöiden tai tutkittavien henkilöiden valinta ja päätelmien teko. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 129.)

### **5.2 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen kyselymenetelmän avulla. Kysely tunnetaan yhteinä kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmänä. Englanninkielinen vastine kyselylle on survey, joka tarkoittaa kyselyä, jossa aineistoa kerätään standardoidusti. Surveyssa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. (Hirsjärvi ym. 2003, 180.)

Kyselytutkimuksen eduiksi luetaan yleensä se, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen voidaan saada osallistumaan paljon henkilöitä ja kysyä monia asioita. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2003, 182–184) mukaan kyselyn avulla on mahdollista kerätä tietoa:

- tosiasioista
- toiminnasta
- tiedoista
- arvioista
- asenteista
- käsityksistä ja mielipiteistä

Kuten edellisessä kappaleessa todetaan, kysely on erinomainen tapa kerätä laajempaa tutkimusaineistoa suurelta kohderyhmältä. Siksi tähän tutkimukseen valittiin tutkimusmenetelmäksi kysely. Tutkimuksessa halutaan tutkia mielipiteitä ja arvioita ja kuten edellisessä kappaleessa todetaan, kysely on paras keino tutkia niitä.

Kyselyssä syvennettiin tutkimaan johdon assistenttiopiskelijoiden kiinnostusta ja asenteita strategisen johtamisen tukitehtäviä kohtaan. Tutkittiin myös, uskovatko opiskelijat, että johdon assistentilla on rooli strategisen johtamisen tukemisessa. Lisäksi pohdittiin, kuinka opiskelu on vaikuttanut opiskelijoiden kiinnostukseen strategisen johtamisen tukitehtäviä kohtaan. Kysely lähetettiin sähköisesti kohderyhmälle, joka koostui HAA-GA-HELIA ammattikorkeakoulun strateginen johtaminen -kurssin opiskelijoista. Kysely alustettiin saatteella. Saate on liitteenä 1 ja kysely liitteenä 2.

Kysely eli survey-tutkimus toteutettiin hyödyntämällä Webropol-ohjelmaa. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa ja muistutusviesti lähetettiin vastausajan puolivälissä eli viikkoa ennen vastausajan loppumista. Sähköisesti tehtyjen kyselyiden etuna on niiden taloudellisuus ja vastausten käsittelyn helppous. Ne säästävät tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Nuoret suhtautuvat myös suopeammin sähköisiin kyselyihin. Myös vastaajien ikä on hyvä ottaa huomioon tutkimusmenetelmää valittaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 37; Aaltola & Valli 2007, 111; Hirsjärvi ym. 2003, 182.)

Kyselyn kysymykset koostuivat avoimista kysymyksistä sekä monivalintakysymyksistä. Avoimiin kysymyksiin vastaajat saivat vapaasti kirjoittaa oman vastauksensa vastauksentään. Monivalintakysymyksiin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Osassa monivalintakysymyksissä oli mahdollista valita useampi vaihtoehto.

Erilaisten kysymystyyppien avulla saadaan kysymyksiin monipuolisuutta ja kirjavuutta. Vastaajan omat, todelliset mielipiteet ja ajatukset tulevat selkeämmin esille, kun kysymystyyppäjä on useampia. (Hirsjärvi ym. 2003, 185–188; Aaltola & Valli 2007, 124.) Avointen vastausten kohdalla vastaajan on mahdollista sanoa, mitä hänellä on todella mielessään. Avointen kysymysten joukossa voi nousta esille myös uusia ja hyviä ideoita sekä huomioita. Nämä kaikki tekijät parantavat kyselyn vastausten luotettavuutta.

### 5.3 Aineiston keruu

Kysely lähetettiin HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun johdon assistenttiopiskelijoille. Kyselyn kohderyhmäksi valittiin sellaisia johdon assistenttiopiskelijoita, jotka olivat suorittaneet strategisen johtamisen -kurssin syksyn 2009 ja syksyn 2010 välisenä aikana. Kohderyhmäksi valittiin juuri nämä opiskelijat, koska heillä on jo jonkinlainen näkemys roolistaan strategisen johtamisen tukitehtävissä sekä perustiedot koskien strategista johtamista.

Kysely lähetettiin 135 opiskelijalle Webropol-kyselytyökalua hyödyntäen. Kysymykset toimitettiin vastaajille kolmessa eri osassa. Keväällä 2010 kyselyyn saivat vastata neljä kurssia, joilla opiskeli yhteensä 93 opiskelijaa. Vastauksia tuli kuitenkin vain 15, joten kysely lähetettiin uudelleen uusille vastaajille seuraavana syksynä, syksyllä 2010. Jälkimmäinen kysely tavoitti vastaajat kahdessa eri osassa. Ensin kysely tavoitti 26 opiskelijaa, joista 12 vastasi ja muutamaa viikkoa myöhemmin kysely tavoitti vielä 16, jotka kaikki vastasivat. Kysymykset olivat kaikilla lähetyskerroilla samat. Kysely on liitteessä 2.

Jokaisella lähetyskerralla kysely alustettiin saatteella, jossa kerrottiin tutkimuksen teijästä, hieman siitä, mitä tutkimus käsittelee sekä kysymysten laadusta. Vastaajille annettiin aikaa vastata kaksi viikkoa. Muistutusviesti lähetettiin aina vastausajan puolivälissä, eli viikkoa ennen vastausajan loppumista. Vastausajaksi arvioitiin noin kymmenen minuuttia. Saate on liitteenä 1.

Kysely oli kuusisivuinen ja kysymyksiä oli yhteensä 19. Kysymykset pohjautuivat suurimmaksi osaksi Lindroosin ja Lohiveden Onnistu strategiassa -kirjan (2004, 31) strategiaprosessiin ja sen eri vaiheisiin. Kysymykset luotiin mahdollisimman selkeiksi ja yksinkertaisiksi väärinymmärrysten välttämiseksi.

Kyselyssä paneuduttiin erityisesti siihen, mihin strategiaprosessiin vaiheeseen opiskelijoiden tietojen ja kokemusten mukaan johdon assistentti voi eniten vaikuttaa, millä tavoin johdon assistentti voi vaikuttaa strategiaprosessin eri vaiheissa sekä siihen, millaisiksi vastaajat itse kokivat strategisen johtamisen tukitehtävät. Kysymysten avulla pyrittiin myös selvittämään, mihin tukitoimiin opiskelu antaa parhaat valmiudet.

Ensimmäiset viisi kysymystä olivat yleisiä kysymyksiä, joiden avulla selvitetään opiskelijoiden taustaa, kuten sitä, millaista kokemusta opiskelijoilla on johdon assistentin työstä sekä millaisessa organisaatiossa opiskelijat ovat työskennelleet. Aaltolan ja Vallin (2007, 103) mukaan kyselyn alussa olevat niin kutsutut lämmittelykysymykset auttavat vastaajaa pääsemään alkuun vastaamisessa. Lämmittelykysymyksiä voivat koskea esimerkiksi ihmisen ikää koulutusta ja sukupuolta.

Kolmessa kysymyksessä mitattiin opiskelijoiden kiinnostusta osallistua strategista johtamista tukeviin työtehtäviin. Kuuden kysymyksen avulla haluttiin selvittää, uskovatko opiskelijat, että johdon assistentilla on rooli strategisen johtamisen tukemisessa. Neljän kysymyksen avulla selvitettiin, millaisia valmiuksia opiskelu HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa on antanut strategisen johtamisen tukitehtäviin.

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata kahdella käsitteellä, validiteetilla ja reliabilitetilla. Nämä muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Luotettavuutta voivat alentaa erilaiset virheet aineistoa hankittaessa. (Heikkilä 1998, 177.)

Tutkimuksessa tulee mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Validiteetti tarkoittaa sitä, mittaako tutkimusmenetelmä juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Valitettavasti mittarit ja menetelmät eivät aina tue sitä, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeessa vastaajat ovat saattaneet ymmärtää kysymyksen väärin tai toisella tavalla kuin tutkija on sen tarkoittanut. (Heikkilä 1998, 28; Hirsjärvi ym. 2003, 216–217.)

Pidän tutkimukseni validiteettia hyvänä, koska tutkimukseni avulla saadaan selkeä ja monipuolinen kuva johdon assistentin roolista strategisen johtamisen tukena. Yritin kyselyn kysymyksiä laatiessa muotoilla ne siten, että kysymykset olisivat mahdollisimman selkeitä, ymmärrettäviä ja että ne antavat vastauksen tutkimusongelmaani. Käytin myös käsitteitä, jotka kaikki ymmärsivät. Kuitenkin aina on riskinä, että vastaaja ymmärtää kysymyksen toisin kuin tutkija. Tästä huolimatta uskon, että vastaajat ymmärsivät kysymykset tarkoittamallani tavalla.



Mittauksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Toisin sanoen arvioidaan, saataisiinko samanlaiset tulokset, jos tutkimus tehtäisiin uudestaan. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tulosta voidaan pitää reliaabelina, jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos molemmilla kerroilla. (Heikkilä 1998, 179; Lowe 2007, 136.)

Pidän tutkimuksen reliabiliteetti hyvänä. Jos tutkimus toistettaisiin muutaman vuoden päästä, johdon assistenttiopiskelijoiden mielipiteet tuskin muuttuisivat. Strategisen johtamisen kurssin perusteella opiskelijoilla on pääosin samanlaiset näkemykset strategisesta johtamisesta sekä tällä hetkellä että muutaman vuoden päästä, jos kurssin sisältö on pysynyt samana.

Vaikka tutkimuksen reliabiliteetti todettiin hyväksi, sitä olisi kuitenkin voitu parantaa esimerkiksi täydentämällä kyselyn tuloksia haastatteluilla. Haastattelun avulla kysymyksiin olisi voitu saada monipuolisempia vastauksia sekä mahdollisesti kokonaan uusia näkökulmia. Kyselyn tuloksiin saattoi vaikuttaa se, että kyselyyn vastanneiden joukossa oli mahdollisesti suhteessa enemmän niitä, jotka olivat aiheesta kiinnostuneita, koska ensimmäisen kyselyn vastausprosentti jäi melko pieneksi (16 %). Seuraavien kyselyiden vastausprosentit olivat korkeampia johtuen opettajan kannustuksesta vastaamaan kyselyyn.

Myös sähköisen kyselyjärjestelmän käyttö saattaa vaikuttaa heikentävästi reliabiliteettiin. Vastaajalla on mahdollista etsiä tutkittavasta asiasta tietoa erilaisista lähteistä ennen vastaamista, jolloin vastaus ei perustu välttämättä vastaajan omaan mielipiteeseen.

Edellä mainituista reliabiliteettia mahdollisesti heikentävistä seikoista huolimatta voi olettaa, että mittaustulokset ovat toistettavissa ja että vastaukset ovat uusissa kyselyissä suunnilleen samanlaisia.

## 6 Kyselyn tulokset

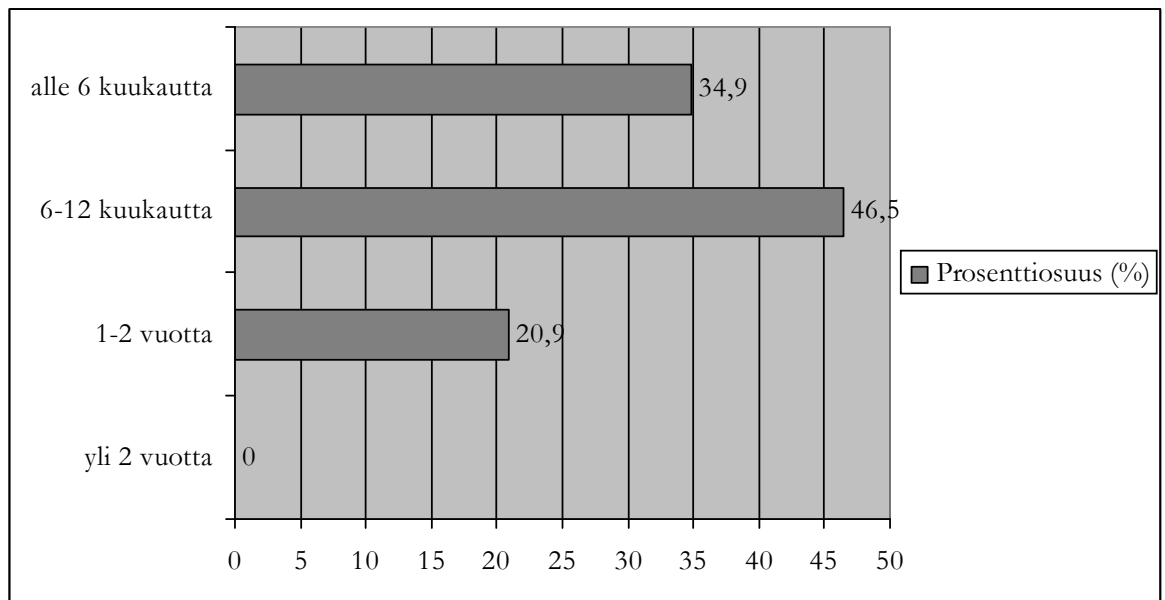
Seuraavissa luvuissa esittelen, millaisia ovat kyselytutkimukseni tulokset. Kysymykset on jaettu taustatietoja ja kiinnostusta käsitteleviin kysymyksiin sekä uskoa assistentin rooliin strategisen johtamisen tukena mittaaviin kysymyksiin. Opiskelujen antamat valmiudet strategiseen johtamiseen työtehtäviin esitellään myös omassa kappaleessaan. Kysely on liitteenä 2. Paneudun ensiksi vastaajien taustatietoihin, jonka jälkeen jatkan kiinnostusta ja uskoa mittaaviin kysymyksiin. Viimeiseksi esittelen, millaisia valmiuksia opiskelu HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa on antanut strategisen johtamisen tukitehtäviin.

Kyselyyn vastasi yhteensä 43 henkilöä 135:stä. Kaikki vastaajat olivat HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun johdon assistenttityön ja kielten -koulutusohjelman opiskelijoita, jotka ovat suorittaneet strategisen johtamisen kurssin syksyn 2009 ja syksyn 2010 välisenä aikana. En siis huomionnut kaikkia opiskelijoita, jotka ovat suorittaneet strategisen johtamisen -kurssin. Ensimmäisen kyselyn vastausprosentti oli 16,1, toisen 46,2 ja viimeisen 100. Kokonaisvastausprosentiksi saatiin 31,9.

### 6.1 Vastaajien taustatiedot

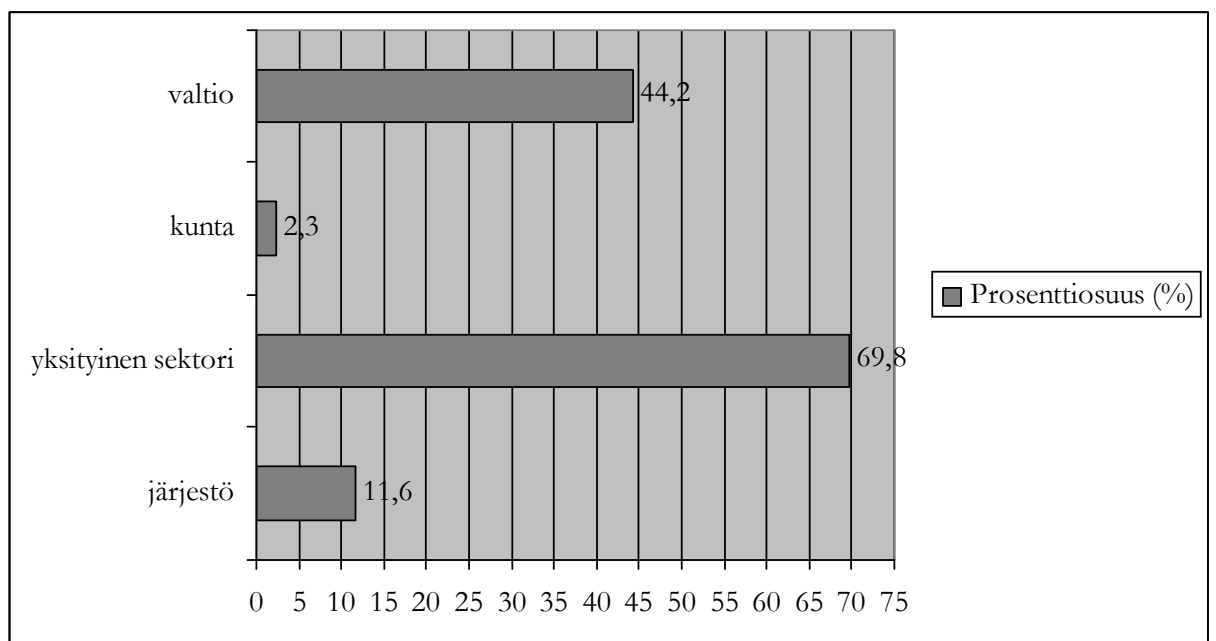
Ensimmäisillä viidellä kysymyksellä haluttiin selvittää ihmisten taustatietoja. Kiinnostavia tietoja olivat työkokemuksen määrä johdon assistentin tehtävistä, millaisessa organisaatiossa vastaajat ovat työskennelleet sekä millaisia työtehtäviä he ovat tehneet.

Kysymyksen 1 ”Kuinka paljon sinulla on kokemusta johdon assistentin työtehtävistä?” vastaukset jakautuivat seuraavasti. Lähes puolella (46,5 %; 20) vastaajista oli kokemusta johdon assistentin tehtävistä puolesta vuodesta vuoteen. Kolmannes (34,9 %; 15) mainitsi työkokemuksen määräksi alle kuusi kuukautta ja muutama vastaaja kertoi työkokemuksen määräksi yhdestä kahteen vuoteen. Kenellekään vastaajista ei ollut kokemusta kahta vuotta enempää. Kaikki 43 kohdehenkilöt vastasivat kysymykseen. Tuloksia on havainnollistettu kuviossa 1.



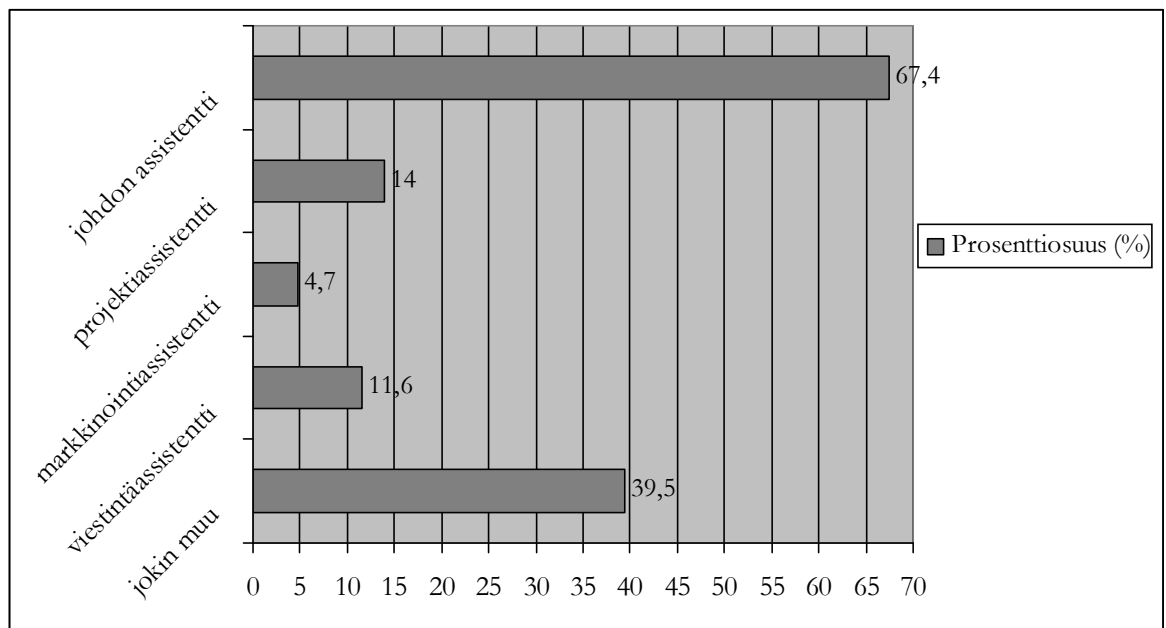
Kuvio 1. Vastaajien työkokemus johdon assistentin tehtävistä (N=43)

Kysymyksen 2 ”Millaisessa organisaatiossa olet työskennellyt?” tuloksista kävi ilmi, että suurin osa (69,8 %; 30) vastaajista oli työskennellyt yksityisellä sektorilla. Hieman vajaa puolet (44,2 %; 19) vastaajista kertoi olleensa valtion palveluksessa. Kunnan ja järjestön työtehtävissä oli ollut vain muutama henkilö. Vastaajat saivat valita useamman vaihtoehdon. Kysymykseen vastasivat kaikki 43 opiskelijaa. Alla oleva kuvio 2 havainnollistaa tuloksia.



Kuvio 2. Vastaajien työnantajat (N=43)

Kysymykseen 3 ” Millaisissa työtehtävissä olet toiminut?” vastattiin seuraavasti. Vastauksen perusteella voidaan todeta, että yli puolet (67,4 %; 29) vastaajista on toiminut johdon assistenttina yrityksessä tai organisaatiossa. Useat vastaajat olivat myös toimineet projektiassistentin, markkinointiassistentin ja viestintäassistentin tehtävissä. Muutama vastaaja oli toiminut yleisenä toimistoassistenttina, talousassistenttina, asiakasassistenttina, hallintoassistenttina sekä HR- assistenttina. Yhdellä vastaajalla ei ollut alalta ollenkaan kokemusta. Kaikki 43 henkilöä vastasivat kysymykseen. Vastaajat saivat valita useamman vaihtoehdon. Alla oleva kuvio 3 havainnollistaa tuloksia.



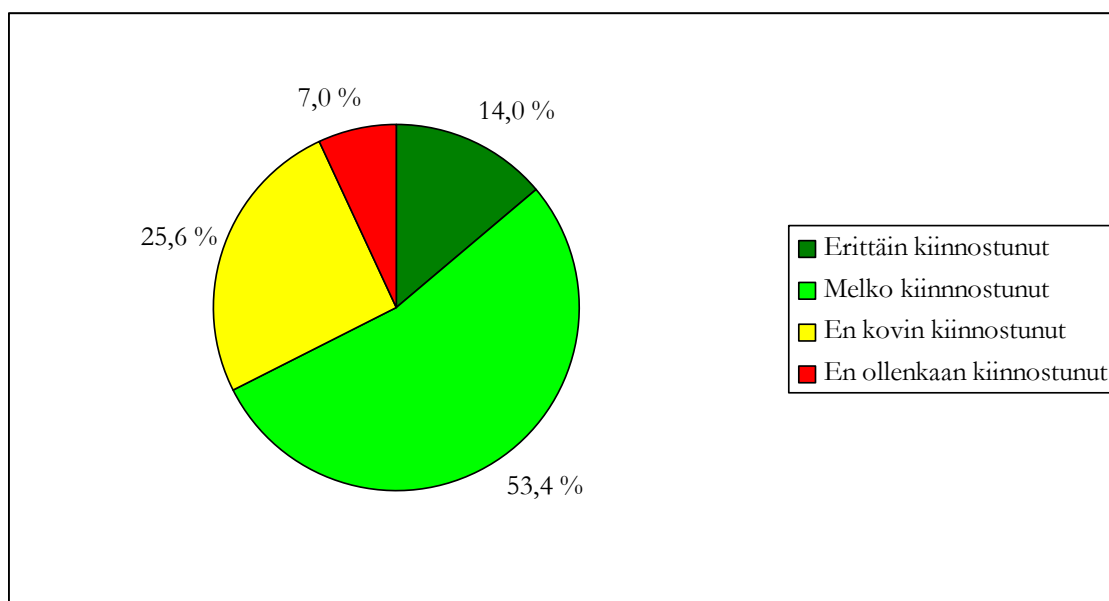
Kuvio 3. Vastaajien työtehtävät (N=43)

Kysymykseen 5 ”Millaisia työtehtäviä olet tehnyt?” annettiin seuraavanlaisia vastauksia. Yleisimmiksi työtehtäviksi luettiin kokousten ja tapaamisten järjestäminen. Puolet vastaajista luetteli päivittäisiksi työtehtävikseen tapahtumien järjestämisen. Toiseksi suosituimpiin työtehtäviin lukeutui puhelin- posti- ja sähköpostiliikenteen hoitaminen. Näitä työtehtäviä hoiti noin puolet vastaajista. Useat mainitsivat työtehtävikseen myös asiakirjojen ja esitysten teon, laskutuksen, kalenterinhoidon, kopioinnin ja tulostuksen sekä kääntämisen. Kysymykseen vastasi 39 henkilöä.

## 6.2 Kiinnostus strategisen johtamisen tukitehtäviä kohtaan

Tässä luvussa pohditaan opiskelijoiden kiinnostusta osallistua strategisen johtamisen tukitehtäviin. Erityisenä kiinnostuksen kohteena oli se, minkä strategiaproessin vaiheiden työtehtävät koettiin mielenkiintoisimmiksi ja miksi. Kiinnostusta mittaavia kysymyksiä oli kolme.

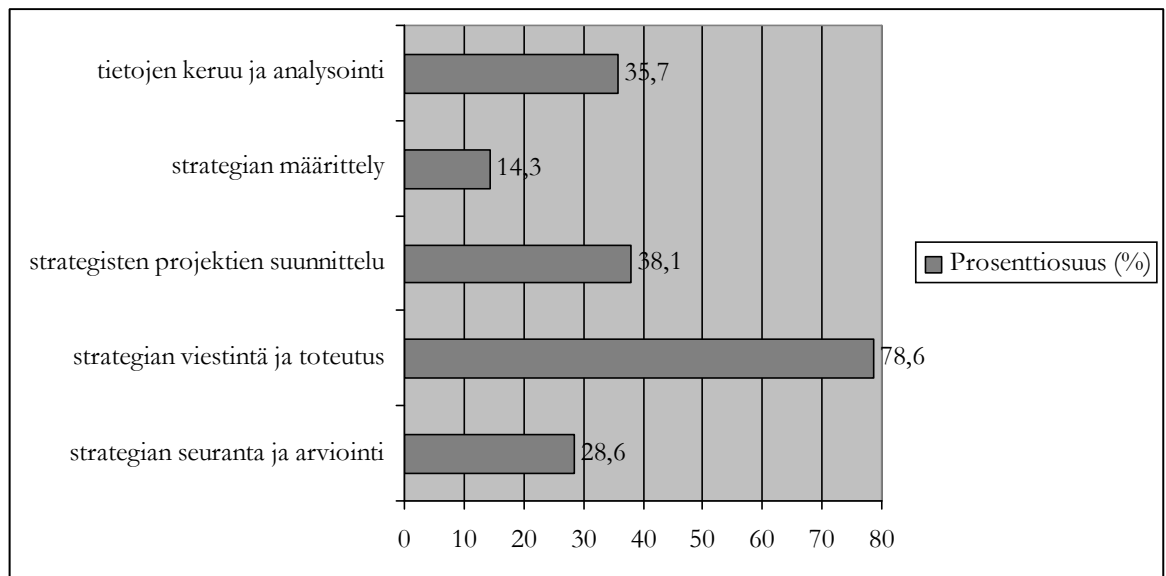
Kysymyksessä 6 tiedusteltiin ” Kuinka kiinnostunut olet osallistumaan työtehtäviin, jotka tukevat strategista johtamista?” Kaikki 43 henkilöä vastasivat tähän kysymykseen. Vastaajista noin puolet (53,5 %; 23) kertoi olevansa melko kiinnostuneita osallistumaan tukitehtäviin. Viidesosa (25,6 %; 11) ilmaisi, ettei ole kovin kiinnostunut osallistumaan. Erittäin suurta kiinnostusta osoitti muutama (14 %; 6) vastaaja. Muutama vastaaja (7 %; 3) ei ollut ollenkaan kiinnostunut ottamaan osaa tukitehtäviin. Tuloksia on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4. Kiinnostus osallistumaan strategista johtamista tukeviin työtehtäviin (N=43)

Kysymyksessä 7 haluttiin tietää ”Mihin vaiheisiin liittyvät työtehtävät strategisessa prosessissa ovat sinusta mielenkiintoisimpia, miksi?” Vastaajat saivat halutessaan valita useamman kuin yhden vaihtoehdon. Vastauksiin pyydettiin myös perustelut. Ylivoimaisesti eniten (78,6 %; 33) kiinnostusta herätti strategisen viestinnän- ja toteutuksen tehtävät. Toiseksi eniten kiinnostusta herätti strategisten projektien suunnitteluun liittyvät

työtehtävät (38,1 %; 16) ja tietojen keruun ja analysoinnin vaiheen tehtävät (35,7 %; 15). Strategian määrittelyvaihe ja strategian seuranta ja arviointi koettiin vähiten kiinnostaviksi. Kysymykseen vastasi 42 henkilöä. Kuvio 5 havainnollistaa tuloksia.



Kuvio 5. Mielenkiinto strategisen prosessin vaiheiden työtehtäviä kohtaan (N=42)

Kysymyksessä 8 ” Kirjoita edellisen kysymyksen (7) perustelut alla olevaan kenttään” vastaajia pyydettiin perustelemaan, miksi heidän valitsemansa prosessin vaiheen työtehtävät ovat mielenkiintoisimpia. Kysymykseen vastasi 35 henkilöä. Eniten perusteluja keräsi vaihe 4 eli strategian viestintä ja toteutus. Lähes kaikki vastaajat olivat innostuneita viestinnästä ja sen toteutuksesta, eivät niinkään strategian toteutuksesta. Useat vastaajat mainitsivat, että vaihe on käytännönläheinen ja konkreettinen. Vaihe koettiin myös helposti yhdistettäväksi assistentin muihin työtehtäviin. Vastauksissa mainittiin myös, että assistentilla on tähän vaiheeseen paras koulutus. Vastaajien mielestä muut vaiheet on tarkoitettu ennemminkin asiantuntijoiden hoidettaviksi. Osa kohdehenkilöistä koki toimivien viestintätapojen pohtimisen ja viestin perille saattamisen mielekkäinä. Vastaajat kokivat, että on mielenkiintoista keksiä uusia ja yllättäviä viestintäkeinoja, joilla kaikki organisaation työntekijät tavoitetaan. Vaihe valittiin myös sen takia, että viestintä ja ihmisten kanssa työskentely kiinnostaa.

Strategisten projektien suunnitteluvaiheen perusteluiksi lueteltiin sen luovuus: Vastaajat mainitsivat pitävänsä työstä, jossa saa olla luova ja suunnitella itse. Myös kaikenlainen

suunnittelu yleensä kiinnosti vastaajia. Hyvä organisointitaito luonteenpiirteenä oli myös yhtenä perusteluna. Ryhmien ja tiimien tarpeiden huomioiminen ja yhdistäminen koettiin myös mielekkäänä, jotta projekteista tulisi mahdollisimman toimivia.

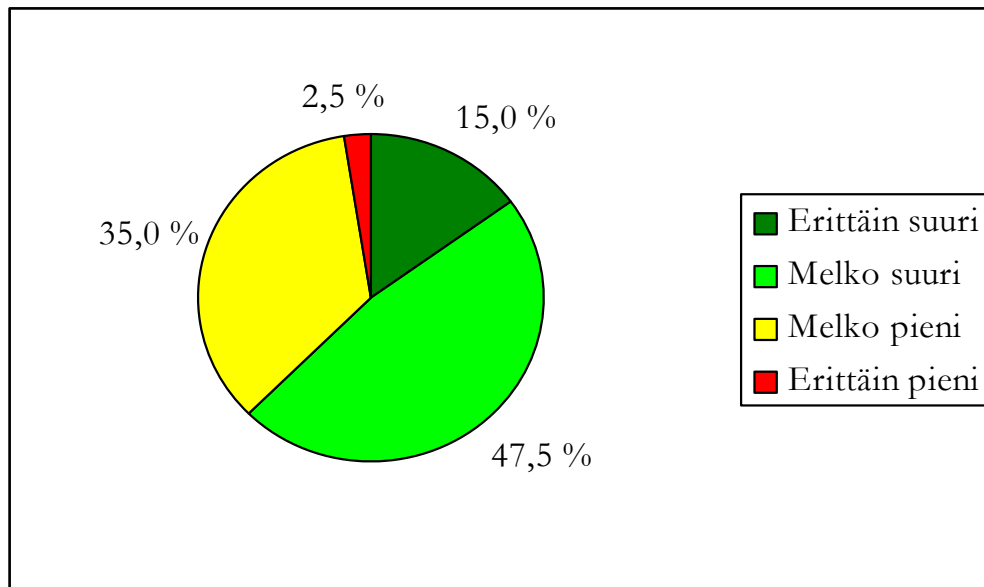
Tietojen keruun ja analysoinnin vaihe koettiin konkreettiseksi ja yksinkertaiseksi toteuttaa. Moni myös mielsi vaiheen työtehtävät helposti yhdistettäväksi assistentin muihin työtehtäviin. Vastaajat pitivät tiedon keruuta ja niiden perusteella analyysien tekoa mielekästä. Jotkut kokivat, että heillä on hyvät taidot tämän vaiheen tehtäviin.

Viimeisen vaiheen eli strategian seurannan ja arvioinnin vaiheen perusteluiksi luettiin esimerkiksi vaiheen käytännölläisyys; vastaajat kokivat, että on mielekästä päästä itse arvioimaan tuloksia ja miettimään, voisiko jotain tehdä paremmin. Osa vastaajista mainitsi, että on tärkeää seurata kuinka työntekijät ovat reagoineet strategiaan. Kenttätutkimuksen teko organisaation työntekijöille nähtiin antoisana ja innostavana tehtävänä.

### **6.3 Usko assistentin rooliin strategisen johtamisen tukitehtävissä**

Tässä luvussa selvitetään, uskovatko vastaajat johdon assistentilla olevan roolia strategisprosessissa. Erityisenä kiinnostuksen kohteena oli se, mihin prosessin vaiheeseen assistentilla uskotaan olevan eniten vaikuttamismahdollisuuksia sekä millainen merkitys assistentin tuella uskotaan olevan erilaisten yritysten ja julkisen hallinnon strategisessa johtamisessa. Kiinnostuneita oltiin myös siitä, millaisia tukitehtäviä assistentti voi tehdä prosessin eri vaiheissa. Uskoa mittaavia kysymyksiä oli 6.

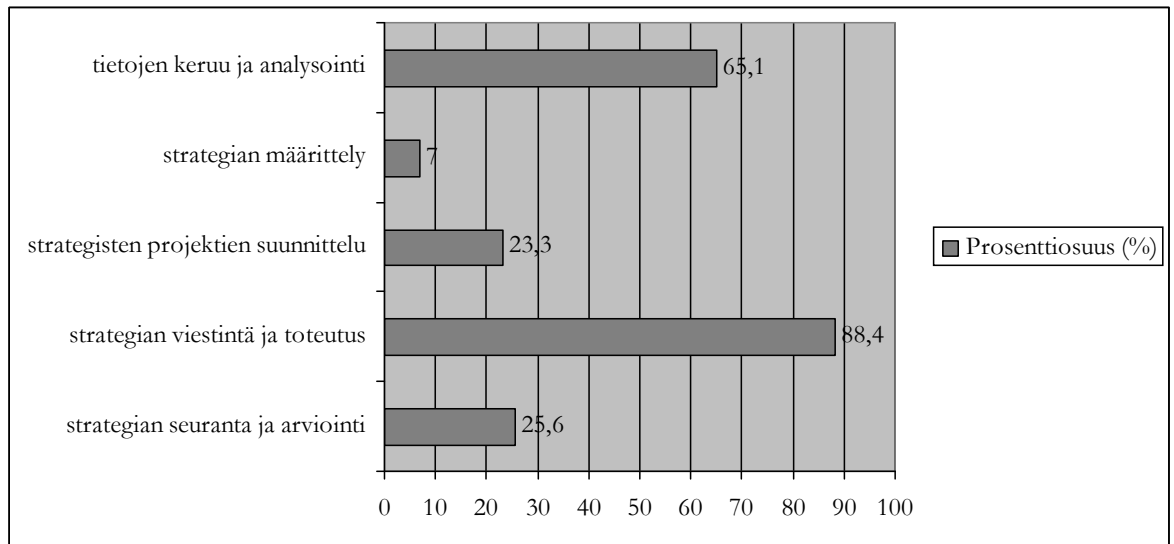
Kysymyksessä 13 ”Kuinka suuri merkitys johdon assistentilla on mielestäsi strategisen johtamisen tukemisessa?” vastauksia annettiin seuraavasti. Kysymykseen vastasivat kaikki 43 osallistujaa, joista kolmen vastaus piti poistaa, koska he olivat valinneet kaksi vaihtoehtoa yhden sijaan. Näin hyväksyttäviä vastauksia oli 40. Hieman vajaa puolet vastaajista (47,5 %; 19) uskoi, että johdon assistentilla on melko suuri rooli strategisen johtamisen tukemisessa. Yli kolmasosa (35,0 %; 14) vastaajista arvioi roolin melko pieneksi. Puoli tusinaa vastaajaa (15,0 %; 6) uskoi johdon assistentin tuen merkityksen erittäin suureksi ja yksi henkilö arvioi tuen merkityksen erittäin pieneksi. Kuvio 6 osoittaa, kuinka vastaukset jakaantuivat.



Kuvio 6. Johdon assistentin merkitys strategisessa johtamisessa (N=40)

Kysymyksessä 14 ” Missä strategiaprosessin vaiheessa mielestäsi johdon assistentilla on suurin merkitys?” tulokset olivat seuraavanlaisia. Lähes kaikki (88,4 %; 38) olivat sitä mieltä, että prosessin neljännessä vaiheessa eli strategian viestinnässä ja toteutuksessa johdon assistentilla on suurin merkitys. Yli puolet (65,1 %; 28) uskoivat tietojen keruun ja analysoinnin vaiheessa assistentilla olevan suurin merkitys. Yksitoista vastaajaa (25,6 %) koki, että projektien seurannassa ja arvioinnissa tarvittiin johdon assistenttia eniten. Strategisten projektien suunnitteluvaiheessa assistentin tuen merkityksen suurimmaksi arvioi kymmenen vastaajaa (23,3 %). Strategian määrittelyvaiheessa vastaajien mukaan assistentin tuella on pienin merkitys. Määrittelyvaiheen valitsi vain kolme henkilöä (7 %). Kysymykseen vastasivat kaikki 43 kohdehenkilöä. Vastaajat saivat valita useamman vaihtoehdon. Kuvio 7 havainnollistaa tuloksia.





Kuvio 7. Johdon assistentin merkitys strategiaprosessin eri vaiheissa (N=43)

Kysymyksessä 15 kysyttiin opiskelijoilta ”Millaista tukea johdon assistentti voi mielestäsi antaa strategisen prosessin eri vaiheissa?” Kysymykseen vastasi 20 henkilöä. Alla on esitetty vastaukset.

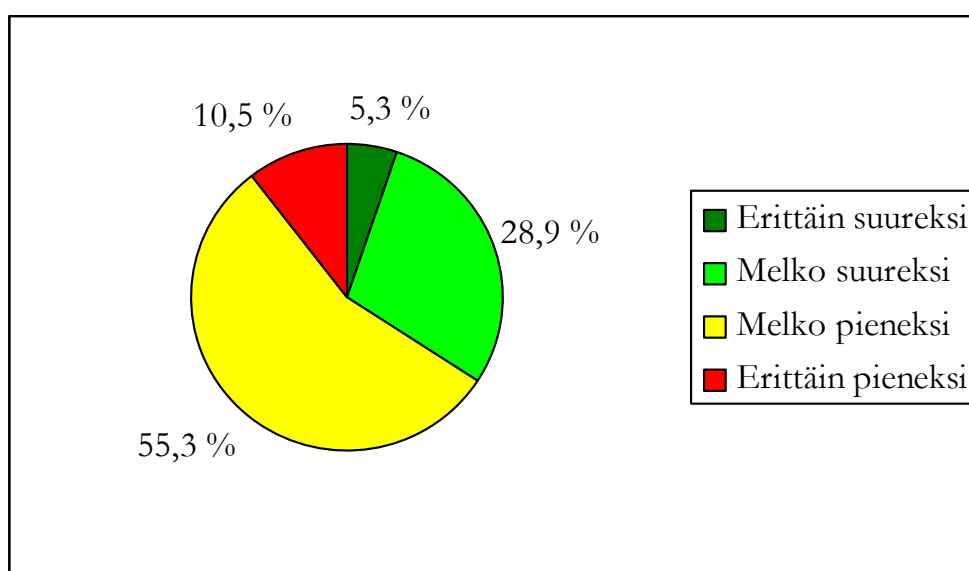
Ensimmäisessä vaiheessa johdon assistentti voi parhaiten antaa tukea keräämällä tietoa toimintaympäristöstä ja muilta työntekijöiltä ja välittää tieto ylemmälle johdolle. Myös tiedon jäsenteleminen sekä tilastojen ja raporttien teko koettiin tehtäviksi, joita johdon assistentti voi tehdä tukeakseen strategiaprosessin ensimmäistä vaihetta. Prosessin toisessa vaiheessa parhaaksi tueksi mainittiin mielipiteiden ja kommenttien kerääminen muilta työntekijöiltä ja niiden välittäminen eteenpäin johdolle. Myös muistiinpanojen kirjaaminen sekä tarvittaessa auttaminen mainittiin monessa vastauksessa.

Strategisten projektien suunnittelu- vaiheessa koettiin, että johdon assistentti voi parhaiten olla tukena huolehtimalla aikatauluista ja muista käytännön asioista. Muita tukemisen keinoja olivat esimerkiksi ideointi sekä osallistuminen suunnitteluun johdon kanssa, suunnitelmien luonnostelu ja dokumenttien ja esitysten teko. Viestinnässä ja toteutuksessa johdon assistentti voi parhaiten tukea järjestämällä tiedotustilaisuuksia strategiaan liittyen. Assistentti voi toimia tukihenkilönä johdon ja henkilöstön välisessä viestinnässä esimerkiksi opastamalla johtoa viestintätavoissa sekä jalkauttamisen suunnittelussa. Tärkeäksi tueksi mainittiin myös tiedotteiden teko siitä, missä ollaan milloinkin menossa ja kuinka hyvin tavoitteet on saavutettu.

Strategiaproessin viimeisessä vaiheessa johdon assistentti voi parhaiten tukea keräämällä henkilöstön mielipiteitä ja mittaamalla tietämystä strategiasta esimerkiksi kyselyn avulla. Assistentit voivat myös laatia yhteenvetoja prosessista sekä järjestää seuranta-  
pahtumia.

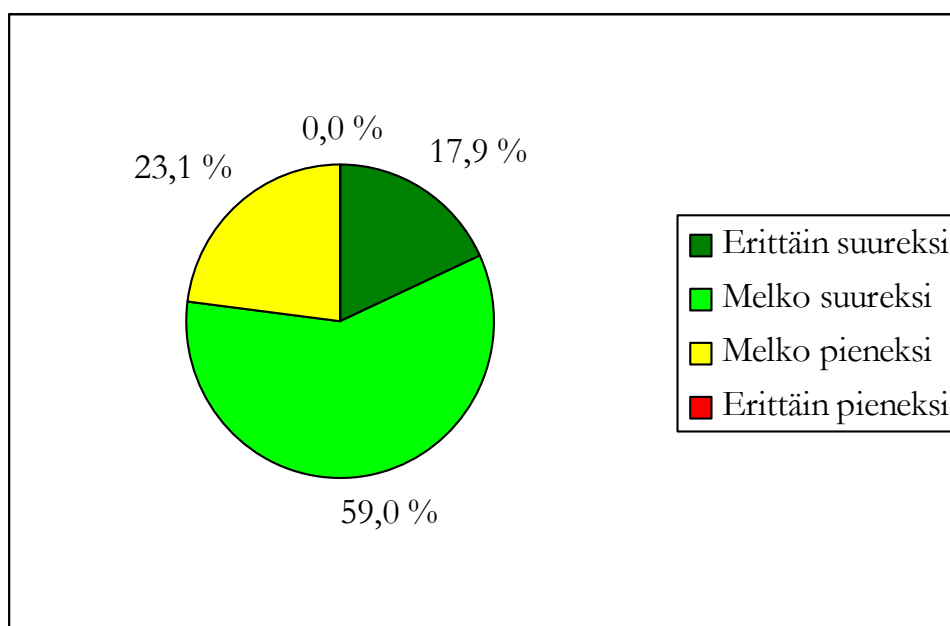
Seuraavissa kolmessa kysymyksessä on tavoitteena selvittää, näkevätkö opiskelijat eroa assistentin tuen merkitykselle strategisessa johtamisessa erilaisissa työpaikoissa. Yrityksistä tarkastelukohteiksi otettiin suuret ja pienet yritykset. Opiskelijoilta kysyttiin myösmillaiseksi he arvioivat assistentin tuen merkityksen julkishallinnon strategisessa johtamisessa.

Kysymyksen 16 ”Minkälaiseksi arvioit johdon assistentin tuen suuren yrityksen strategisessa johtamisessa?” vastaukset jakaantuivat seuraavasti. Kysymykseen vastasi 42, joista neljän vastaukset piti poistaa, koska he olivat valinneet kaksi vaihtoehtoa yhden sijaan. Täten hyväksyttyjä vastauksia oli 38. Suurin osa (55,3 %; 21) uskoi tuella olevan melko pieni merkitys suuren yrityksen strategisessa johtamisessa. Lähes kolmannes vastaajista (28,9 %; 11) uskoi tuen merkityksen melko suureksi. Erittäin suureksi ja erittäin pieneksi johdon assistentin tuen merkityksen arvioi muutama vastaaja. Kuvio 8 havainnollistaa tuloksia.



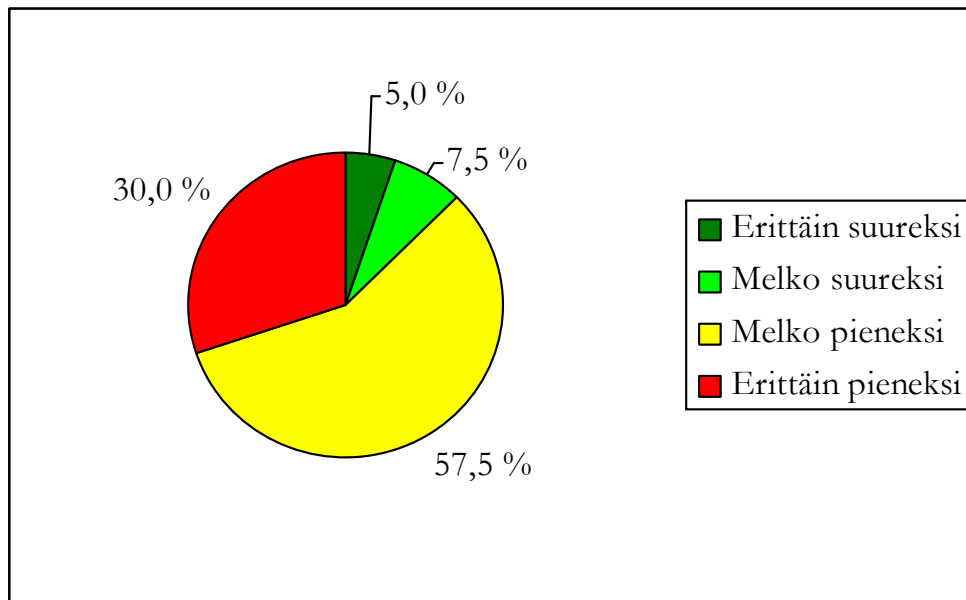
Kuvio 8. Johdon assistentin tuki suuren yrityksen strategisessa johtamisessa (N=38)

Kysymykseen 17 ”Minkälaiseksi arvioit johdon assistentin tuen pienen yrityksen strategisessa johtamisessa?” annettiin seuraavia vastauksia. Kohdehenkilöistä 41 vastasi tähän kysymykseen, joista kahden vastaukset piti poistaa, koska he olivat valinneet kaksi vaihtoehtoa yhden sijaan. Täten hyväksyttyjä vastauksia oli 39. Pienen yrityksen strategisessa johtamisessa johdon assistentin tuella uskottiin olevan melko suuri merkitys. Näin arvioi 59,0 % (23) vastaajista. Vastaajista 23,1 % (9) arvioi tuen tärkeyden melko pieneksi. Erittäin suureksi tuen arvioi 17,9 % (7). Kukaan ei uskonut tuen merkityksen olevan erittäin pientä. Alla oleva kuvio 9 havainnollistaa tuloksia.



Kuvio 9. Johdon assistentin tuki pienen yrityksen strategisessa johtamisessa (N=39)

Kysymyksessä 18 ”Minkälaiseksi arvioit johdon assistentin tuen julkishallinnon organisaation strategisessa johtamisessa?” vastaukset jakaantuivat seuraavasti. Kysymykseen vastasi 41 henkilöä, joista yhden vastaukset piti poistaa, koska hän oli valinnut kaksi vaihtoehtoa yhden sijaan. Täten hyväksytty vastauksia oli 40. Julkishallinnon strategisessa johtamisessa johdon assistentin tuen merkitys arvioitiin suurimmaksi osaksi melko pieneksi. Yli puolet vastaajista (57,5 %; 23) arvioi tuen melko pieneksi. Erittäin pieneksi tuen merkityksen arvioi 30,0 % (12) vastaajista. Melko suureksi ja erittäin suureksi tuen merkityksen arvioi muutama vastaaja. Kysymykseen vastasi 41 henkilöä, joista yhden vastaukset piti poistaa. Täten hyväksytty vastauksia oli 40. Kuvio 10 havainnollistaa tuloksia.

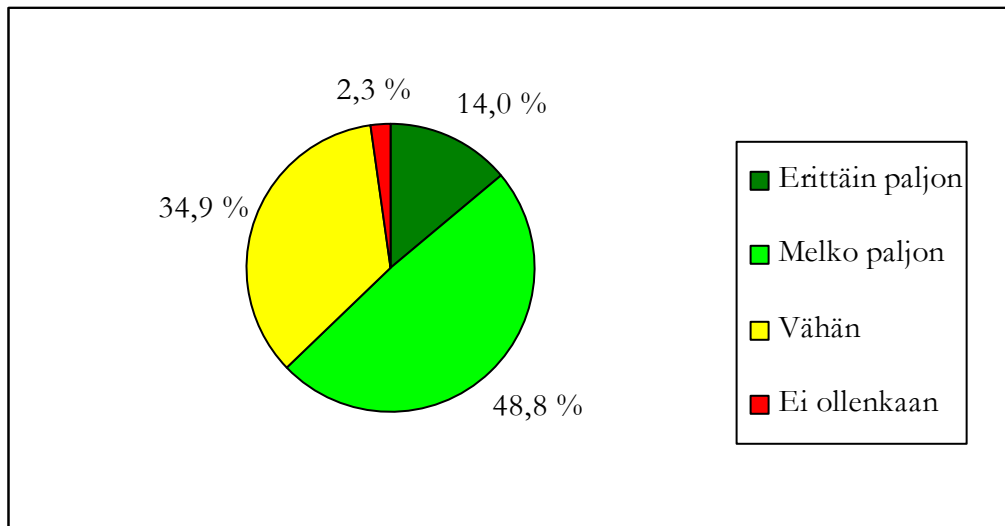


Kuvio 10. Johdon assistentin tuki julkishallinnon organisaation strategisessa johtamisessa (N=40)

#### 6.4 Opiskelun antamat valmiudet strategisen johtamisen tukitehtäviin

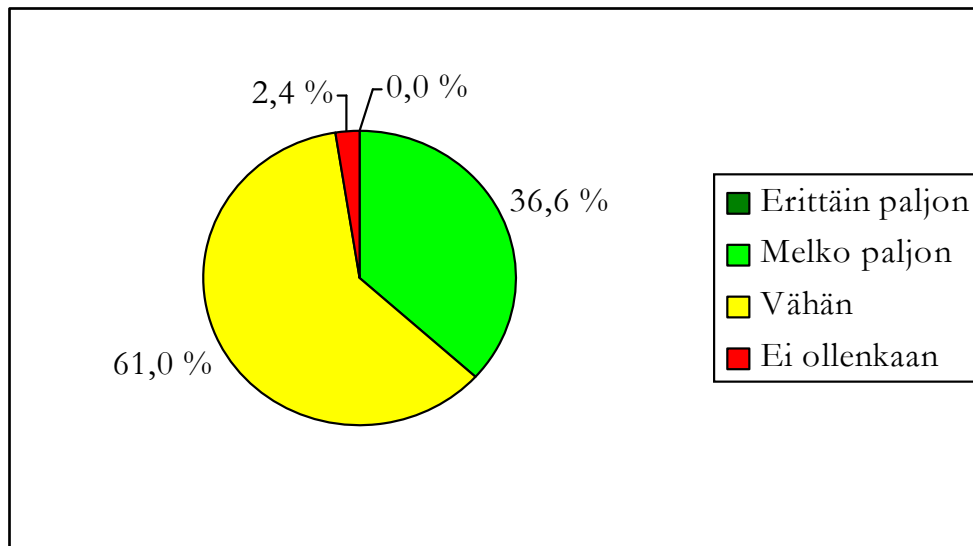
Opiskeluun liittyvissä kysymyksissä haluttiin selvittää sitä, antoiko strategisen johtamisen kurssi valmiuksia strategisen johtamisen tukitehtäviin. Haluttiin selvittää myös sitä, antoiko opiskelu yleensä johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa valmiuksia strategisen johtamisen tukitehtäviin. Kiinnostuneita oltiin myös siitä, mitkä muut ASSIn kurssit antoivat valmiuksia strategisen johtamisen tukemiseen. Mielenkiinnon kohteena oli myös opiskelijoiden mielipide siitä, mihin strategiaproessin vaiheeseen opiskelu antoi eniten valmiuksia. Opiskelun antamia valmiuksia mittaavia kysymyksiä oli 4.

Kysymyksen 9 ”Antoiko strateginen johtaminen-opintojakso sinulle valmiuksia strategisen johtamisen tukitehtäviin?” vastauksien perusteella puolet vastaajista (48,8 %; 21) oli sitä mieltä, että strategisen johtamisen opintojakso antoi melko paljon valmiuksia strategisen johtamisen tukitehtäviin. Kolmasosan (34,9 %; 15) mielestä opintojakso loi vain vähän valmiuksia tukitehtäviin. Muutama vastaaja (14 %; 6) koki opintojakson merkityksen erittäin suureksi ja yksi vastaaja, ettei opintojakso antanut minkäänlaisia valmiuksia. Kysymykseen vastasit kaikki 43 opiskelijaa. Alla oleva kuvio 11 havainnollistaa tuloksia.



Kuvio 11. Strateginen johtaminen -opintojakson antamat valmiudet strategisen johtamisen tukemiseen (N=43)

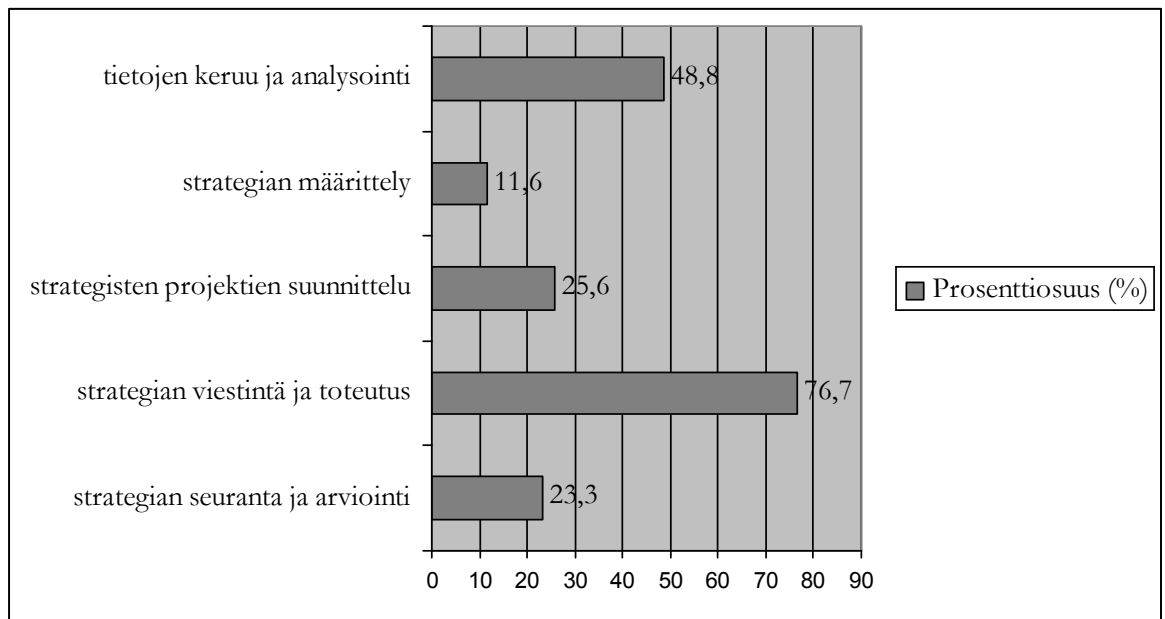
Kysymyksessä 10 tiedusteltiin ” Onko opiskelu HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa antanut mielestäsi valmiuksia strategisen johtamisen tukitehtäviin?” Kysymykseen vastasi 42 opiskelijaa, joista yhden vastaukset piti poistaa, koska hän oli valinnut kaksi vaihtoehtoa yhden sijaan. Täten hyväksytyjä vastauksia oli 41. Mielenpitoet olivat lähes yksipuolisia. Yli puolet (61,0 %; 25) vastaajista koki saavansa koulutusohjelmasta vain vähän valmiuksia. Lähes toinen puoli (36,6 %; 15) kyselyyn osallistuneista kertoi taas saaneensa melko paljon valmiuksia koulutusohjelmasta. Yhden osallistujan mielestä koulutusohjelma ei anna minkäänlaisia valmiuksia. Kukaan vastaajista ei kokenut, että opiskelu koulutusohjelmassa olisi antanut erittäin paljon valmiuksia. Alla oleva kuvio 12 havainnollistaa tuloksia.



Kuvio 12. Johdon assistentti ja kielten koulutusohjelman antamat valmiudet strategisen johtamisen tukitehtäviin (N=41)

Kysymyksessä 11 kysyttiin ” Mistä muista HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun ASSIn opintojaksoista on mielestäsi hyötyä strategisen johtamisen tukitehtäviin?” Vastaa- jista 29 vastasi tähän kysymykseen. Eniten opiskelijat kokivat viestinnän kurssit (yhteis- söviestintä esimerkiksi) hyödyllisimmiksi. Myös yritystoiminnan ja markkinoinnin kurs- sit koettiin merkityksellisiksi. Yllättävän moni koki, ettei mikään opintojakso ole hyö- dyllinen. Muita hyödyllisiksi listattuja opintojaksoja oli muun muassa tietotekniikka, dokumenttien hallinta, kielet ja organisaatiot ja johtaminen -suuntautumisvaihtoehdon kurssit (hyvä työyhteisö esimerkiksi).

Kysymyksen 12 ” Mihin strategisen johtamisen prosessin vaiheisiin opiskelu antaa mie- lestäsi erityisesti valmiuksia?” tulosten perusteella kävi ilmi, että opiskelu ASSI- koulu- tusohjelmassa antoi eniten valmiuksia prosessin neljänteen vaiheeseen eli strategian viestintään ja toteutukseen. Vastaaajista 76,7 % (33) koki näin. Puolet vastaajista (48,8 %; 21) mainitsi tietojen keruun ja analysoinnin, johon opiskelu antoi eniten valmiuksia. Noin joka viides vastaaja koki opiskelun antavan eniten valmiuksia strategisten projek- tien suunnitteluun ja strategian seurantaan ja arviointiin. Vähiten opiskelun koettiin antavan valmiuksia strategian määrittelyvaiheeseen. Kaikki 43 vastaajaa vastasivat tähän kysymykseen. Vastajaat saivat halutessaan valita useamman vaihtoehdon. Alla oleva kuvio 13 havainnollistaa tuloksia.



Kuvio 13. Opiskelun antamat valmiudet strategisen prosessin eri vaiheisiin (N=43)

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka kiinnostuneita johdon assistenttiopiskelijat ovat strategisen johtamisen tukitehtävistä. Toisena tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, uskovatko opiskelijat, että johdon assistentista on hyötyä strategisen johtamisen tukitehtävissä. Kolmantena tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, kokivatko opiskelijat saaneensa valmiuksia strategisen johtamisen tukitehtäviin ASSI- koulutusohjelman kursseista. Tutkimuksen avulla haluttiin antaa myös kehitysehdotuksia siihen, kuinka opiskelijoiden kiinnostusta ja uskoa voitaisiin parantaa.

Tutkimuksessa hyödynnettiin kvantitatiivista tutkimusotetta ja tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyä. Kysely lähetettiin opiskelijoille Webropol-työkalun avulla 135:lle johdon assistenttiopiskelijalle, jotka olivat suorittaneet strategisen johtamisen kurssin syksyn 2009 ja syksyn 2010 välisenä aikana. Kohderyhmästä 43 vastasi.

Tutkimuksen perusteella opiskelijat ovat melko kiinnostuneita osallistumaan strategista johtamista tukeviin toimiin, sillä noin kaksi kolmasosaa vastaajista ilmoitti olevansa joko erittäin tai melko kiinnostunut. Toisaalta taas noin kolmasosa vastaajista koki, etteivät työtehtävät ole kovin kiinnostavia. Kuten saattoi odottaa, eniten mielenkiintoa herättivät viestinnän ja toteutuksen, tietojen keruun ja analysoinnin sekä projektien suunnitteluun liittyvät työtehtävät, koska näiden vaiheiden työtehtävät ovat sellaisia, joissa pääsee hyödyntämään luovuutta ja opiskeluiden kautta hankkimaansa tietoa. Lähes 80 % vastasi olevansa kiinnostunut strategian viestintään ja toteutukseen liittyvistä työtehtävistä. Täydentävästä kysymyksestä selvisi, että he tarkoittivat nimenomaan viestintään liittyviä tehtäviä. Ei ollut lainkaan yllätys, että määrittelyvaihe herätti vähiten kiinnostusta, koska opiskelijat kokivat mielekkäiksi ja innostaviksi sellaiset työtehtävät, jotka ovat konkreettisia ja käytännönläheisiä. Teoreettisemmat tehtävät jätetään mieluusti asiantuntijoille. Assistentti voisi toki olla tukemassa asiantuntijoita muun muassa määrittelyvaiheeseen liittyvässä tiedonhaussa ja dokumentoinnissa.

Määrittelyvaihe saatettiin kokea liian haastavaksi ja kokonaisvaltaiseksi, eivätkä kohdehenkilöiden tiedot ja taidot välttämättä riittä strategian määrittelyyn. Opiskelijat saattoi-



vat kokea määrittelyvaiheen epäselväksi eivätkä siksi ole siitä kovin kiinnostuneita. Syyinä määrittelyvaiheen alhaiselle kiinnostukselle voi olla myös se, että suurimmalla osalla vastaajista oli työkokemusta assistentin tehtävistä vain puolesta vuodesta vuoteen, eivätkä kaikki organisaatiot välttämättä käsitelleet strategiaansa sinä aikana. Jotkut saattoivat kokea strategian määrittelyn pitkäksi ja rankaksi prosessiksi eivätkä siksi halua osallistua siihen. Strategian määrittelyä ei mielletä välttämättä niin konkreettiseksi ja käytännönläheiseksi kuin esimerkiksi viestintää ja toteutusta.

Lähes kaksi kolmasosaa vastaajista uskoi assistentilla olevan joko erittäin suuren tai melko suuren roolin strategisen johtamisen tukemisessa. Toisaalta lähes yhtä suuri osa uskoi roolin olevan melko pieni. Suurin rooli assistentilla on pienen yrityksen strategisessa johtamisessa. Lähes 80 % oli sitä mieltä. Tulosten mukaan assistentilla on erittäin pieni rooli julkishallinnon strategisessa johtamisessa. Sitä mieltä oli lähes 90 % vastaajista. Noin kahdeksan kymmenestä uskoi, että assistentilla on suurin rooli viestinnässä ja toteutuksessa. Suuri rooli assistentilla uskottiin olevan myös tietojen keruussa ja analysoinnissa. Pienin rooli assistentilla oli opiskelijoiden mielestä strategian määrittelyssä.

Vastaukset eivät olleet yllättäviä, vaan niitä osasi odottaa. Koska opiskelijat kertoivat olleensa melko kiinnostuneita osallistumaan strategisen johtamisen tukitehtäviin, ei ollut lainkaan yllättävää, että, opiskelijat uskoivat assistentilla olevan melko suuri rooli strategisessa johtamisessa. Toisaalta oli yllättävää, että opiskelijoita kiinnosti tiedon keruu ja analysointi sekä strategisten projektien suunnittelu lähes yhtä paljon, mutta he kuitenkin uskoivat, ettei assistentilla ole kovin suurta roolia strategisten projektien suunnittelussa. Tuloksista kävi ilmi, että vain neljä kymmenestä valitsi vastaukseen projektien suunnittelun.

Opiskeluun liittyvistä kysymyksistä kävi ilmi, että strateginen johtaminen -opintojakso antoi yli 60 %:lle vastaajista erittäin paljon tai melko paljon valmiuksia strategisen johtamisen tukemiseen. Toisaalta yli kolmasosa koki saaneensa vain vähän valmiuksia. Yli kuusi kymmenestä koki, että oli saanut vain vähän valmiuksia ASSI -koulutusohjelman kursseista. ASSI -koulutusohjelman kursseista eniten hyötyä saatiin viestinnän, yritystoiminnan, markkinoinnin ja organisaatiot ja johtaminen -suuntautumisvaihtoehdon kursseista kuten hyvästä työyhteisöstä. Eniten valmiuksia opiskelu antaa toteutukseen ja

viestintään sekä tiedonhankintaan ja vähiten strategian määrittelyyn. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että opiskelijat oppivat pääosin työelämässä strategiseen johtamiseen liittyviä asioita. Koska opiskelijat kokevat, että muun muassa viestinnän, markkinoinnin, yritystoiminnan ja organisaatiot ja johtaminen -suuntautumisvaihtoehdon kurssit antavat eniten valmiuksia tukitehtäviin, tulisi näillä kursseilla huomioida strategiaan ja sen johtamiseen liittyviä asioita enemmän.

Yllättävää opiskeluun liittyvissä kysymyksissä oli se, että melko suuri osa opiskelijoista koki saaneensa vain vähän valmiuksia strategisen johtamisen tukitehtäviin. Koulutusohjelman tarkoituksena on kuitenkin kouluttaa opiskelijoista työyhteisön moniosaajia, joilla on muun muassa erinomainen organisointikyky. Nykypäivänä assistentin työtehtävät ovat entistä monipuolisempia ja esimies voi laittaa assistentin tekemään lähes mitä vain. Johdon assistentin tulisi valmistuttuaan siis kokea hallitsevansa strategiseen johtamiseen liittyviä asioita niin paljon, että hän pystyisi osallistumaan niin strategian määrittelyyn kuin strategian toteutukseenkin. Organisaatio saattaa hyvinkin odottaa, että johdon assistentti on se henkilö, joka tietää mitä strategiaprosessin kukin vaihe sisältää.

## **7.1 Kehitysehdotukset**

Kehitysehdotukset, joiden avulla opiskelijoiden kiinnostusta ja uskoa strategisen johtamisen tukitehtäviin voisi parantaa, liittyvät suurimmaksi osaksi koulutukseen ja kursseihin.

Koska opiskelijat kokivat tulosten perusteella saaneensa vain vähän valmiuksia ASSI-koulutusohjelmasta, tulisi kursseja kehittää siten, että niissä huomioitaisiin enemmän strategista johtamista. Strategista johtamista ei pitäisi käsitellä vain strategisen johtamisen kurssilla, vaan siihen voitaisiin hyvinkin tutustua jo koulutuksen ensimmäisillä kursseilla. Strateginen johtaminen voitaisiin ottaa osaksi muita kursseja esimerkiksi siten, yritystoiminnan kurssilla käsiteltäisiin lyhyesti strateginen johtaminen, tiedonhakukurssilla voitaisiin lyhyesti paneutua strategiseen tiedonhankintaan, viestinnän kursseilla strategian viestintään ja strategisten projektien suunnitteluun tapahtumanjärjestämis-kurssilla. Kun strategiseen johtamiseen liittyviä asioita opiskeltaisiin vähitellen monella eri kurssilla, opiskelijoilla olisi jo perustiedot strategisesta johtamisesta, jolloin voitaisiin

keskittyä enemmän esimerkiksi strategian määrittelyyn, joka koettiin haastavaksi ja vähemmän mielenkiintoiseksi. Näin opiskelijoiden kiinnostus strategisen johtamisen tukitehtäviä kohtaan voisi parantua.

Strategisen johtamisen opintojaksoa voitaisiin parantaa siten, että siinä keskityttäisiin enemmän opiskelijoille vähemmän kiinnostavaan vaiheeseen, strategian määrittelyvaiheeseen. Opiskelijat saavat jo esimerkiksi viestinnän kurssilla hyvät perustiedot viestinnästä eikä siihen tarvitsisi keskittyä niin paljon. Kun määrittelyvaiheeseen keskityttäisiin opetuksessa enemmän, ei se olisi opiskelijoiden mielestä välttämättä niin haastava ja monimutkainen prosessi ja he voisivat kokea sen kiinnostavammaksi.

## **7.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia, millä keinoilla opiskelijoita saataisiin kiinnostumaan strategisen johtamisen tukitehtävistä ja siihen liittyvistä kursseista. Voittaisiin myös tehdä tutkimus siitä, kuinka opiskelijoiden mielipiteet ja näkemykset strategisen johtamisen tukitehtäviä kohtaan muuttuvat, kun opiskelijat siirtyvät työelämään ja saavat työkokemusta.

## Lähteet

Aaltola, J., Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. PS-kustannus. Jyväskylä.

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Talentum Media Oy. Helsinki.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010a. Tietoa HAAGA-HELIAsta. HAAGA-HELIA lyhyesti. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/tietoa-haaga-heliasta/haaga-helia-lyhyesti>. Luettu: 24.11.2010.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010b. Tietoa HAAGA-HELIAsta. Organisaatio. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/tietoa-haaga-heliasta/organisaatio>. Luettu: 24.11.2010.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010c. Tietoa HAAGA-HELIAsta. HAAGA-HELIAN strategiaperusta. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/tietoa-haaga-heliasta/strategia>. Luettu: 24.11.2010.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010d. Koulutus ja hakeminen. Tutkintokoulutus. Johdon assistenttityö. Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/koulutus-ja-hakeminen/tutkintokoulutus/johdon-assistenttityo>. Luettu: 18.3.2011.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010e. Koulutus ja hakeminen. Tutkintokoulutus. Johdon assistenttityö. Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma. Johdon assistenttityö ja kielten koulutusohjelma, Pasila, nuoret. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/koulutus-ja-hakeminen/tutkintokoulutus/johdon-assistenttityo/johdon-assistenttityoen-ja-kielten-koulutusohjelma-pasila-nuoret>. Luettu: 18.3.2011.

Hammarsten, H. 2010. Mieti myös, miten sanot. Talouselämä. Luettavissa: [http://www.talouselama.fi/tyoelama/tosiasioita\\_tyoelamasta/article386780.ece](http://www.talouselama.fi/tyoelama/tosiasioita_tyoelamasta/article386780.ece). Luettu 19.3.2011.

- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hämäläinen, V., Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Inforviestintä Oy. Keuruu.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen—menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Kauppakaari oyj. Jyväskylä.
- Kamensky, M. 2010. Suomea on johdettava strategisesti. Talouselämä. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/minavaitan/article368971.ece>. Luettu: 9.3.2011.
- Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen—yritystalouden kaivattu ydin. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö—organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kaup-  
pakamari. Helsinki.
- Lainema, M., Lahdenpää, M., Puolakka, P. 2001. Strategisen johtamisen areena ja ho-  
risontti. WSOY. Porvoo.
- Lindroos, J-E., Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. WSOY. Juva.
- Lowe, M. 2007. Beginning research – a guide for foundation degree students. Routled-  
ge Taylor & Francis Group.
- Näsi, J., Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit—yleinen teoria ja suomalainen  
käytäntö. Metalliteollisuuden kustannus Oy. Helsinki.

Strateginen johtaminen 2010. Strateginen johtaminen. Luettavissa:

<http://www.strateginenjohtaminen.org/>. Luettu: 30.1.2010.

Thompson, A.A., Strickland, A.J. 2001. Strategic Management: Concepts and Cases. 12<sup>th</sup> Edition. McGraw- Hill. New York.

Thompson, J., Martin, F. 2005. Strategic Management: Awareness and Change. 5<sup>th</sup> Edition. Thomson Learning. London.

Tuomi, L., Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro Oy. Porvoo.

Tuorinsuo–Byman, S. 2008. European management assistants–Work, challenges and the future. HAAGA-HELIA Publication Series. Research 1/2008. Edita. Helsinki.

Valpola, M., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L., Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi–muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo.

Vihma, P. 2009. Taantuma hämärsi johtajuuden. Talouselämä. Luettavissa:

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article339166.ece>. Luettu: 19.3.2011.

Vuori, J., Siivonen, K. 2009. Johdon assistenttien työ 2015 – Ennakointia tulevaisuuden rakentamiseksi. HAAGA-HELIAn julkaisusarja 1/2009. Edita. Helsinki.

Åhman, H., Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus!. Edita Publishing Oy.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselyn saate

Hei!

Olen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun johdon assistenttiopiskelija ja teen opin-  
näytetyötä aiheesta ”johdon assistentti strategisen johtamisen tukena”. Sain toimek-  
siannon koulutusohjelmajohtaja Johanna Vuorelta ja opinnäytetyöni on osa suurempaa  
hanketta, jonka tarkoituksena on tutkia johdon assistentin toimenkuvan arvostusta ja  
imagoa.

Laatimani kyselyn avulla tutkin johdon assistenttiopiskelijoiden uskoa, kiinnostusta ja  
asenteita strategisen johtamisen tukitehtäviä kohtaan.

Kyselyyn pääset vastamaan alla olevan linkin kautta. Kysely koostuu monivalintakysy-  
myksistä sekä kysymyksistä, joihin voit vastata vapaasti omin sanoin.

Aikaa vastaamisen kuluu vajaa 10 minuuttia. Vastausaikaa on maanantaihin xx.x. klo x  
asti.

Kiitos vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin

Soila Tiainen

**1) Kuinka paljon sinulla on kokemusta johdon assistentin työtehtävistä? (Myös työharjoittelu lasketaan työkokemukseksi)**

- ☐ alle 6 kuukautta
- ☐ 6-12 kuukautta
- ☐ 1-2 vuotta
- ☐ yli 2 vuotta

**2) Millaisessa organisaatiossa olet työskennellyt? (Valitse yksi tai useampi)**

- ☐ valtio
- ☐ kunta
- ☐ yksityinen sektori
- ☐ järjestö

**3) Millaisissa työtehtävissä olet toiminut? (Valitse yksi tai useampi)**

- ☐ johdon assistentti/sihteeri
- ☐ projektiassistentti/sihteeri
- ☐ markkinointiassistentti/sihteeri
- ☐ viestintäassistentti/sihteeri
- ☐ jokin muu

**4) Jos vastasit kysymykseen kolme "jokin muu", kirjoita vastauksesi alla olevaan kenttään.**

**5) Millaisia työtehtäviä olet tehnyt?**



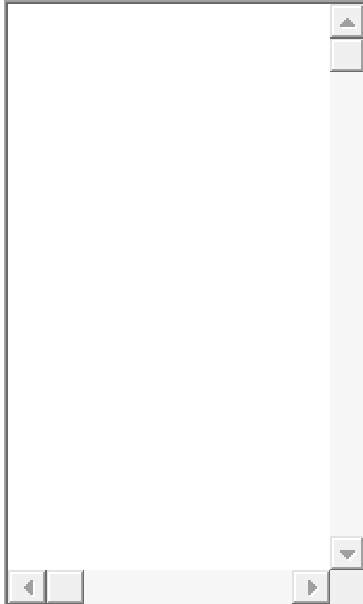
**6) Kuinka kiinnostunut olet osallistumaan työtehtäviin, jotka tukevat strategisen johtamisen prosessia?**

- ☐ erittäin kiinnostunut
- ☐ melko kiinnostunut
- ☐ en kovin kiinnostunut
- ☐ en ollenkaan kiinnostunut

**7) Mihin vaiheisiin liittyvät työtehtävät strategisessa prosessissa ovat sinusta mielenkiintoisimpia? Miksi? (Valitse yksi tai useampi)**

- ☐ tietojen keruu ja analysointi
- ☐ strategian määrittely
- ☐ strategisten projektien suunnittelu
- ☐ strategian viestintä- ja toteutus
- ☐ strategian seuranta ja arviointi

**8) Kirjoita edellisen kysymyksen (7) perustelut alla olevaan kenttään.**



**9) Antoiko strateginen johtaminen-opintojakso sinulle valmiuksia strategisen johtamisen tukemiseen?**

- ☐ erittäin paljon
- ☐ melko paljon

- ☐ vähän
- ☐ ei ollenkaan

**10) Onko opiskelu HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Johdon assistentti ja kielten koulutusohjelmassa antanut mielestäsi valmiuksia strategisen johtamisen tukemiseen?**

- ☐ erittäin paljon
- ☐ melko paljon
- ☐ vähän
- ☐ ei ollenkaan

**11) Mistä muista HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun ASSIn opintojaksoista on mielestäsi hyötyä strategisen johtamisen tukitehtäviin?**

A rectangular text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. It is currently empty.

**12) Mihin strategisen johtamisen prosessin vaiheisiin opiskelu antaa mielestäsi erityisesti valmiuksia? (Valitse yksi tai useampi)**

- ☐ tietojen keruu ja analysointi
- ☐ strategian määrittely
- ☐ strategisten projektien suunnittelu
- ☐ strategian viestintä- ja toteutus
- ☐ strategian seuranta ja arviointi

**13) Kuinka suuri merkitys johdon assistentilla on mielestäsi strategisen johtamisen tukemisessa?**

- ☐ erittäin suuri
- ☐ melko suuri

- ☐ melko pieni
- ☐ erittäin pieni

**14) Missä strategiaprosessin vaiheessa mielestäsi johdon assistentin tuella on suurin merkitys?**

- ☐ tietojen keruu ja analysointi
- ☐ strategian määrittely
- ☐ strategisten projektien suunnittelu
- ☐ strategian viestintä- ja toteutus
- ☐ strategian seuranta ja arviointi

**15) Millaista tukea johdon assistentti voi mielestäsi antaa strategisen prosessin eri vaiheissa?**

tietojen keruu ja analysointi

strategian määrittely

strategisten projektien suunnittelu

strategian viestintä- ja toteutus

strategian seuranta ja arviointi

**16) Minkälaiseksi arvioit johdon assistentin tuen suuren yrityksen strategisessa johtamisessa?**

- ☐ erittäin suureksi
- ☐ melko suureksi
- ☐ melko pieneksi
- ☐ erittäin pieneksi

**17) Minkälaiseksi arvioit johdon assistentin tuen pienen yrityksen strategisessa johtamisessa?**

- ☐ erittäin suureksi
- ☐ melko suureksi

- ☐ melko pieneksi
- ☐ erittäin pieneksi

**18) Minkälaiseksi arvioit johdon assistentin tuen julkishallinnon strategisessa johtamisessa?**

- ☐ erittäin suureksi
- ☐ melko suureksi
- ☐ melko pieneksi
- ☐ erittäin pieneksi

**19) Tähän kenttään voit kirjoittaa vapaasti aiheesta "johdon assistentti strategisen johtamisen tukena".**



**20) Saako sinua haastatella tarkemmin hankkeeseen? Kirjoita yhteystietosi alla olevaan kenttään.**

